

Рассмотрено
на заседании Ученого совета
Университета «Синергия»
протокол № 11 от 28.11.2025 г.

УТВЕРЖДАЮ
Ректор Университета «Синергия»
кандидат экономических наук, доцент
А. И. Васильев
01.12.2025 г.

**Комплект рабочих программ дисциплин (модулей)
по основной профессиональной образовательной программе высшего
образования**

Направление подготовки:
38.04.02 Менеджмент

Направленность (профиль):
Стратегический менеджмент

Форма обучения:
очная

Университет «Синергия»

Рассмотрено
на заседании Ученого совета
Университета «Синергия»
протокол № 11 от 28.11.2025 г.

УТВЕРЖДАЮ
Ректор Университета «Синергия»
кандидат экономических наук, доцент
А. И. Васильев
01.12.2025 г.

Рабочая программа дисциплины

Современные концепции менеджмента: мировые практики

Направление подготовки: 38.04.02. Менеджмент
Профиль подготовки: Стратегический менеджмент
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: Очная

Москва 2025

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

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

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

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

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в учебные планы по программам магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент и входит в обязательную часть Блока 1.

Цели изучения дисциплины:

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

Задачи изучения дисциплины:

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

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

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

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			Должен знать	Должен уметь	Имеет практический опыт	
Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления;	ОПК-1	ОПК-1.1. Решает задачи управления на основе понимания сущности организационной и экономической теории; осуществляет планирование и контроль деятельности организации через призму инновационного менеджмента	ОПК-1.1.1.1. понятия: социально-экономическое развитие, устойчивое развитие, глобализация, экономика знаний, цифровая трансформация экономики; формулировки больших вызовов, стоящих перед обществом; роль государства в управлении экономикой и основные положения государственного стратегического планирования; современные направления научно-технологического развития.	ОПК-1.1.2.1. приводить актуальные примеры турбулентности и неопределенности внешней среды организаций.	ОПК-1.1.3.1. выявления и систематизации основных социально-экономических тенденций XXI века, определяющих необходимость изменения теории и практики менеджмента в ходе самостоятельного изучения актуальных информационных источников.	Практикум по решению задач
		ОПК-1.2. Оценивает эффективность организационных структур и формирует критический анализ управленческой	ОПК-1.2.1.1. задачи менеджмента в XXI веке по П. Друкеру; принципы системного менеджмента, проектного менеджмента, менеджмента знаний, цифрового менеджмента; принципы управления	ОПК-1.2.2.1. новые требования к компетенциям менеджера и лидерству в ходе самостоятельного изучения практики современных	ОПК-1.2.3.1. выявления и систематизация основных тенденций в теории и практике современного менеджмента в ходе самостоятельного	

		практики в стратегии развития	инновациями и производительностью труда; современные организационные структуры; особенности новой системы отношений «организация–сотрудник».	организаций.	изучения актуальных информационных источников.	

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Семестр 1											
Темы/Конт. работа	Лекции	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)					Лаб. практикумы	Тренинги	E-learning	Сам. работа	Оценочные средства ТКУ/Балл: Форма ПА/ Балл
		Семинары	Практикумы по решению задач	Мастер-классы	Дидакт. игры	Ситуац. практикумы					
Тема 1. Социально-экономические тенденции XXI века	2		4							18	Практикум по решению задач / 15;
Тема 2. Организации XXI века	2		4							20	Практикум по решению задач / 15;
Тема 3. Основные тенденции менеджмента XXI века	4		4							14	Практикум по решению задач / 20;
Всего в семестре, час	8 из 8		12							52 из 52	100 (ТКУ+ПА)
		12 из 12									
Итоговый контроль	Экзамен										
Итоговый экзамен (в академических часах)	36										
Общий объем дисциплины (в академических часах)	108 из 108										

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Социально-экономические тенденции XXI века

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

Формы контроля:

Практикум по решению задач

Вопросы для самостоятельного изучения:

Социально-экономическое развитие. Научно-технологическое развитие. Цифровая трансформация экономики

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой, включая ЭБС,

источниками в сети Internet

Подготовка к практикуму по решению задач, подготовка отчета по практикуму

Тема 2. Организации XXI века

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

Формы контроля:

Практикум по решению задач

Вопросы для самостоятельного изучения:

Современные организационно-правовые формы. Удаленные рабочие места. Новые виды экономической деятельности. Профессии будущего.

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой, включая ЭБС,

источниками в сети Internet

Подготовка к практикуму по решению задач, подготовка отчета по практикуму

Тема 3. Основные тенденции менеджмента XXI века

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

Формы контроля:

Практикум по решению задач

Вопросы для самостоятельного изучения:

Project management. Управление инновациями. Увеличение производительности труда. Управление талантами.

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой, включая ЭБС,

источниками в сети Internet

Подготовка к практикуму по решению задач, подготовка отчета по практикуму

5. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Основная литература

1. Дорофеева Л.И. Менеджмент : учебник / Дорофеева Л.И.. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2024. — 514 с. — ISBN 978-5-4497-3446-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/142245.html>

Дополнительная литература

1. Ермолина Л.В. Теория менеджмента : практикум / Ермолина Л.В., Чечина О.С.. — Самара : Самарский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2019. — 188 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/111657.html>
2. Кришталь, В. В. Современные проблемы менеджмента : учебное пособие / В. В. Кришталь. — Москва : Евразийский открытый институт, 2011. — 190 с. — ISBN 978-5-374-00497-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/10829.html>
3. Ботнарюк М.В. Проблемы современного менеджмента (курс лекций в схемах и рисунках) : учебное пособие для магистров / Ботнарюк М.В., Калинина С.А.. — Новороссийск : Государственный морской университет имени адмирала Ф.Ф. Ушакова, 2016. — 55 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/64865.html>
4. Михненко П.А. Теория менеджмента : учебник / Михненко П.А.. — Москва : Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. — 304 с. — ISBN 978-5-4257-0034-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/17048.html>
5. Кафидов, В. В. Современный менеджмент : учебник / В. В. Кафидов, Н. Ю. Сопилко. — Москва : Российский университет дружбы народов, 2018. — 382 с. — ISBN 978-5-209-08620-8. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/104265.html>

Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети "Интернет"

1. Сайт «Корпоративный менеджмент». <https://www.cfin.ru/>
2. Журнал «Управление компанией». <https://www.zhuk.net/>
3. Журнал «Экономические стратегии». http://www.inesnet.ru/es_magazine/
4. Справочная правовая система «Консультант Плюс». <https://www.consultant.ru/>

Материально-техническая база

1. Учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения

2. Помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета

Лицензионное программное обеспечение

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

Свободно распространяемое программное обеспечение

1. 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
2. OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
3. PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
4. GIMP (редактор растровой графики) (<https://www.gimp.org/>)
5. Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing/>)
6. Inkscape (векторная графика) (<https://www.inkscape.org/>)

Электронно-библиотечная система

1. Электронная библиотечная система (ЭБС) IPR BOOKS <http://www.iprbookshop.ru>

Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Официальный интернет-портал базы данных правовой информации (<http://pravo.gov.ru/>)
2. Электронная библиотека научных публикаций eLIBRARY (<https://elibrary.ru>)
3. Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>)
4. Архив научных журналов НЭИКОН (<https://arch.neicon.ru/xmlui/>)

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

Описание оценочных материалов для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации

Описание текущего контроля и промежуточной аттестации:

Промежуточная аттестация по дисциплине «Современные концепции менеджмента: мировые практики» проводится в форме экзамена.

Оценочные средства:

Экзамен, практикум по решению задач.

Процедура оценивания:

Экзамен представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя:

Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними;

Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности;

Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины

Шкала и критерии оценки, балл:

Выполнение обучающимся заданий оценивается по следующей балльной шкале:

Задание 1: 0-15 баллов

Задание 2: 0-15 баллов

Задание 3: 0-20 баллов

-90 и более (отлично) – ответ правильный, логически выстроен, приведены необходимые формулы, использована профессиональная лексика. Задача решена правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат.

-70 и более (хорошо) – ответ в целом правильный, логически выстроен, приведены необходимые формулы, использована профессиональная лексика. Ход решения задачи правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат.

-50 и более (удовлетворительно) – ответ в основном правильный, логически выстроен, приведены не все необходимые формулы, использована профессиональная лексика. Задача решена частично.

-Менее 50 (неудовлетворительно) – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задача не решена

Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках текущего контроля успеваемости

Практикум по решению задач. Тема 1. Социально-экономические тенденции XXI века

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

Задание:

1. Представьте себя в роли руководителя отдела стратегического развития компании «Fero Labs».
2. Изучите условия и задачи:

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

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

Практикум по решению задач. Тема 2. Организации XXI века

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

Задание:

1. Выберите в качестве примера современную российскую фирму в соответствии с темой научного исследования.
2. Приведите краткое, но достаточное для решения последующих задач описание ее предназначения (миссии), вида экономической деятельности, организационно-правовой формы, текущего экономического состояния, особенностей деятельности, целей и задач стратегического развития.
3. Определите тип организационной структуры. Проведите анализ изменения оргструктуры за последние годы. Сделайте выводы о ее соответствии целям стратегического развития, опишите достоинства и недостатки организационной структуры.
4. Охарактеризуйте систему отношений «организация–сотрудник», сделайте выводы о ее преимуществах и недостатках. Рассмотрите изменение этой системы в динамике. Определите, изменилась ли структура персонала по профессиям, произошли ли изменения в организации процессов работы персонала. Разработайте рекомендации по совершенствованию
5. На основании изученного материала и самостоятельной работы с литературой и другими источниками сделайте обобщающие выводы и разработайте авторские рекомендации по следующим направлениям:
 - а) какие социально-экономические тенденции наблюдаются в XXI веке в сфере деятельности исследуемой организации? Соответствуют ли происходящие в организации процессы выявленным тенденциям? Предложите рекомендации по совершенствованию направлений дальнейшего развития организации;
 - б) каким образом изменилась организационная структура исследуемой компании за последние годы? Соответствует ли ее изменение общемировым тенденциям в данной отрасли? Предложите варианты ее дальнейшего совершенствования с целью повышения эффективности управления;
 - в) востребованы ли профессии «будущего» в организации, с чем это связано? Соответствуют ли процессы организации труда современным тенденциям, как они влияют на общую эффективность деятельности? Разработайте рекомендации по совершенствованию управления подразделениями, группами (командами) сотрудников в соответствии с современными тенденциями и требованиями;
 - г) какие новые требования к лидерству должны применяться в организации с учетом ее вида деятельности?

Практикум по решению задач. Тема 3. Основные тенденции менеджмента XXI века

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

Задание:

1. Выберите в качестве примера современное российское предприятие в соответствии с темой научного исследования.
2. Приведите краткое, но достаточное для решения последующих задач описание ее предназначения (миссии), вида экономической деятельности, организационно-правовой формы, текущего экономического состояния, особенностей деятельности, целей и задач стратегического развития.

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

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

Задания для проведения промежуточной аттестации в виде Экзамена

Задания первого типа

Описание условий задачи

1. Охарактеризуйте понятие социально-экономического развития. Какие тенденции социально-экономического развития актуальны в XXI веке?
2. Что такое устойчивое развитие? Перечислите принципы устойчивого развития.
3. Что такое глобализация? Как она влияет на деятельность современных организаций?
4. Охарактеризуйте понятие турбулентной и неопределенной внешней среды. Каким образом современные организации должны учитывать влияние турбулентной и неопределенной внешней среды в своей деятельности?
5. Что такое большие вызовы? С какими большими вызовами сталкивается государство и компании в современной ситуации?
6. Роль государства в управлении экономикой. Основные положения государственного стратегического планирования.
7. Охарактеризуйте понятие «экономика знаний». В чем особенности?
8. Что такое цифровая трансформация экономики? Как она влияет на деятельность современных организаций?
9. Перечислите современные организационные структуры предприятий, назовите их преимущества и недостатки.
10. Современные организационные структуры: сети и их виды.
11. Перечислите современные организационно-правовые формы, назовите их преимущества и недостатки.
12. Новая система отношений «организация–сотрудник».
13. Какие новые виды экономической деятельности вы знаете? Объясните, с чем связано их появление.
14. Какие профессии будут востребованы в будущем? Какие требования предъявляются к навыкам современных сотрудников?
15. Объясните, в чем заключается необходимость регулярных организационных изменений. По каким направлениям осуществляются эти изменения?
16. Какие существуют новые требования к лидерству, в чем их отличительные особенности?
17. Перечислите и охарактеризуйте задачи менеджмента в XXI веке по П. Друкеру.
18. Базовые понятия системного менеджмента.
19. Современные направления научно-технологического развития.
20. Современные виды менеджмента: менеджмент знаний, Project management.
21. Современные виды менеджмента: цифровой менеджмент, управление инновациями.
22. Понятие, сущность и возможные последствия увеличения производительности труда в современных условиях.
23. Управление талантами.
24. Новые требования к компетенциям менеджера. Мягкие и жесткие навыки.
25. Принципы актуального стратегического менеджмента.

Задания второго типа

Описание условий задачи

1. Как процессы глобализации мировой экономики влияют на практику менеджмента?
2. Как трансформируется практика менеджмента и изменяется облик менеджера в XXI веке?
3. Какие условия определяют новые требования к работе менеджеров? Ответ аргументируйте.
4. Обоснуйте критически важные элементы, на которых должны сконцентрироваться менеджеры высшего звена в условиях нестабильной внешней среды.
5. Приведите актуальные примеры турбулентности внешней среды организаций.
6. Приведите актуальные примеры неопределенности внешней среды организаций.
7. Приведите актуальные примеры основных социально-экономических тенденций XXI века, определяющих необходимость изменения теории и практики менеджмента.
8. В чем, по вашему мнению, состоит основополагающая задача менеджера в XXI веке? Приведите примеры и аргументируйте ответ.
9. Какие компетенции необходимы менеджерам вашей компании? Изменились ли требования к навыкам менеджеров вашей компании с начала XXI века?
10. Проведите систематизацию основных социально-экономических тенденций XXI века, определяющих необходимость изменения теории и практики менеджмента.

11. Изложите примерный план вашего профессионального развития; укажите учебные дисциплины курса магистерской подготовки, учебные пособия, литературу и др. источники, которые, на ваш взгляд, помогут вам в этом.
12. Какие прогнозы развития общества, сделанные в период конца XX — начала XXI вв. оправдались в наши дни, какие нет?
13. Какие изменения в практике менеджмента произошли в период начала XXI в по настоящее время?
14. Сформулируйте свои собственные выводы относительно влияния глобализации на практику международного и российского менеджмента.
15. За счет чего, на ваш взгляд, может быть обеспечено увеличение скорости реагирования организации на изменения внешнего окружения?
16. Что на ваш взгляд является центром внимания современного сотрудника? Приведите примеры и аргументируйте ответ.
17. Что многие исследователи выделяют в качестве одного из недостатков современного подхода к обучению менеджеров?
18. Оцените свои управленческие компетенции, черты характера, манеру поведения по отношению к коллегам (подчиненным) и определите свой личный РАЕI-код.
19. Как вы относитесь к мнению, что менеджер должен быть «трудоголиком»? Аргументируйте ответ.
20. Согласны ли вы с утверждением профессора Манфреда Кете де Вриса, что современный менеджер — «скорее играющий тренер, чем господин»? Аргументируйте ответ.
21. Каким образом цифровая трансформация экономики влияет на деятельность и эффективность современных организаций? Приведите примеры и аргументируйте ответ.
22. Как, на ваш взгляд, принципы устойчивого развития влияют на деятельность современных организаций? Приведите примеры и аргументируйте ответ.
23. В чем, по вашему мнению, преимущество сетевых организаций. Приведите примеры и аргументируйте ответ.
24. Приведите примеры влияния государственного стратегического планирования в России на деятельность субъектов экономики. В чем, на ваш взгляд, преимущества и недостатки такого влияния?
25. На примере конкретной отрасли охарактеризуйте научно-технологическое развитие как фактор социально-экономического развития России в XXI веке.

Задания третьего типа

Описание условий задачи

Задание 1 (типовое)*.

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

Задание 2 (типовое)*.

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

Задание 3 (типовое)*.

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

Задание 4 (типовое)*.

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

Задание 5 (типовое)*.

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

* См. варианты предприятий:

- а) публичное акционерное общество, крупный металлургический комбинат;
- б) публичное акционерное общество, крупное нефтедобывающее предприятие с государственным участием в собственности и управлении;
- в) молодое частное венчурное инновационное предприятие, работающее на рынке материалов с новыми физическими свойствами;
- г) негосударственное образовательное учреждение высшего образования, имеющее пять филиалов в регионах РФ;

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

е) вариант обучающегося.

Университет «Синергия»

Рассмотрено
на заседании Ученого совета
Университета «Синергия»
протокол № 11 от 28.11.2025 г.

УТВЕРЖДАЮ
Ректор Университета «Синергия»
кандидат экономических наук, доцент
А. И. Васильев
01.12.2025 г.

Рабочая программа дисциплины

Стратегический HR-менеджмент

Направление подготовки: 38.04.02. Менеджмент
Профиль подготовки: Стратегический менеджмент
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: Очная

Москва 2025

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Стратегический HR-менеджмент» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 № 952.

Объектом изучения выступает стратегическое управление кадровым направлением деятельности, основанное на использовании инновационных подходов, учитывающих особенности рыночного функционирования субъектов отечественного профессионального предпринимательства. В рамках изучения данной дисциплины, обучающиеся в магистратуре знакомятся с основными доктринами организации трудовых отношений, типами и структурой кадровой стратегии, методикой ее формирования и последующей актуализации. Дисциплина формирует целостную систему теоретических и концептуальных представлений о роли кадрового направления в деятельности современной организации, а также развивает ряд практических навыков и умений, позволяющих принимать высокоэффективные стратегические решения по всем аспектам кадровой работы.

Рабочая программа дисциплины «Стратегический HR-менеджмент» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 № 958.

Объектом изучения выступает стратегическое управление кадровым направлением деятельности, основанное на использовании инновационных подходов, учитывающих особенности рыночного функционирования субъектов отечественного профессионального предпринимательства. В рамках изучения данной дисциплины, обучающиеся в магистратуре знакомятся с основными доктринами организации трудовых отношений, типами и структурой кадровой стратегии, методикой ее формирования и последующей актуализации. Дисциплина формирует целостную систему теоретических и концептуальных представлений о роли кадрового направления в деятельности современной организации, а также развивает ряд практических навыков и умений, позволяющих принимать высокоэффективные стратегические решения по всем аспектам кадровой работы.

Дисциплина входит в обязательную часть Блока 1.

Цели изучения дисциплины:

Целью изучения дисциплины: является формирование базовой системы знаний в области стратегического управления персоналом, а также практических навыков в области разработки и последующей актуализации кадровой стратегии современной организации

Задачи изучения дисциплины:

Задачи изучения дисциплины:

- изучение понятия человеческого капитала организации, влияния качества данного капитала на ее рыночные позиции и важности эффективного стратегического управления процессом его развития;
- изучение методологических основ стратегического управления персоналом и его отечественной специфики;
- изучение особенностей кадровой стратегии организаций, находящихся на различных стадиях своего жизненного цикла;
- изучение основных целей и стратегических подходов, реализуемых в рамках политики развития персонала;
- изучение основных целей и стратегических подходов, реализуемых в рамках политики организации труда персонала;
- изучение основных целей и стратегических подходов, реализуемых в рамках политики мотивации персонала;
- изучение основных целей и стратегических подходов, реализуемых в рамках политики социальной и психологической поддержки персонала;
- изучение методики и прикладных технологий разработки и актуализации кадровой стратегии организации;
- изучение угрозы неформального сопротивления внедряемым стратегическим HR-инновациям со стороны собственных сотрудников организации и методов противодействия ей.

-

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

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

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			Должен знать	Должен уметь	Имеет практический опыт	
Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК-1	УК-1.1. Осуществляет критический анализ проблемных ситуаций в области управления персоналом с использованием системного подхода	УК-1.1.1.1. Классификацию исследовательских проектов. Особенности осуществления исследовательских проектов в различных отраслях экономики. Основные технико-экономические показатели научно-исследовательского проекта. Особенности финансирования нетрадиционных проектов. Особенности жизненного цикла нетрадиционных проектов. Этапы формализации концепции реализации научно-исследовательского проекта. Особенности функций менеджера по управлению научно-исследовательскими проектами.	УК-1.1.2.1. Обосновать выбор проекта. Планировать и разрабатывать бизнес-план или ТЭО проекта. Определять цели, предметную область и структуры проекта. Осуществлять контроль и регулирование хода выполнения проекта по его основным параметрам. Выполнять технико-экономический анализ проектных, решений для выбора оптимального варианта реализации научных исследований и разработок.	УК-1.1.3.1. Разработки организационно-технологической модели проекта. Планирования времени реализации и ресурсного обеспечения исследовательских проектов. Анализа рисков исследовательских проектов. Формирования и обоснование целей и задач исследований и проектных разработок, определение значения и необходимости их проведения, путей и методов их решения	Лабораторный практикум Практическое домашнее задание Тестовое домашнее задание Дидактическая игра Творческое задание
		УК-1.2. Разрабатывает стратегию организации в области управления персоналом	УК-1.2.1.1. Основные понятия и определения системного анализа; Задачи системного анализа; Возможности применения системного анализа для разработки стратегии предприятия.	УК-1.2.2.1. Строить иерархии целей и систем организации. Выявлять и оценивать тенденции технологического развития в наукоемких сферах на основе анализа, обобщения и систематизации передового опыта в сфере инноватики.	УК-1.2.3.1. Расчета и моделирования различных вариантов стратегий. Разработки программы развития предприятий на базе инновационных проектов.	
		УК-1.3. Разрабатывает возможные управленческие решения задач в деятельности организации, осуществляет критическую оценку их преимуществ и выявляет возможные риски	УК-1.3.1.1. Структуру внешней и внутренней среды бизнеса. Типичные решения в организации, руководстве и управлении организации	УК-1.3.2.1. Применять алгоритм формирования нового управленческого решения в деятельности организации Устанавливать приоритеты инновационного развития предприятий в зависимости от внутреннего состояния предприятий и влияния внешней среды.	УК-1.3.3.1. Формирования множества альтернатив для принятия управленческих решений. Оценки критериев альтернативных вариантов решений. Оценивать экономическую эффективность решений	
		УК-1.4. Разрабатывает стратегию организации с использованием системного подхода	УК-1.4.1.1. Представлять себе систему бизнеса с позиции рынка, внутренней структуры, ресурсов	УК-1.4.2.1. Основам прикладного экономического анализа и планирования	УК-1.4.3.1. Оценки инвестиционной привлекательности стартапа	

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Семестр 1											
Темы/Конт. работа	Лекции	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)					Лаб. практикумы	Тренинги	E-learning	Сам. работа	Оценочные средства ТКУ/ Балл; Форма ПА/ Балл
		Семинары	Практикумы по решению задач	Мастер-классы	Дидакт. игры	Ситуац. практикумы					
Тема 1. Кадровое направление деятельности организации и методические основы стратегического HR-менеджмента	2					2				22	Лабораторный практикум / 5; Практическое домашнее задание / 5; Тестовое домашнее задание / 5;
Тема 2. Особенности стратегического HR-менеджмента	2					2				22	Лабораторный практикум / 5; Практическое домашнее

на различных стадиях жизненного цикла организации											задание / 5; Тестовое домашнее задание / 5;
Тема 3. Основные стратегические подходы к решению важнейших кадровых задач современной организации	2					2				22	Лабораторный практикум / 5; Практическое домашнее задание / 5; Тестовое домашнее задание / 5;
Тема 4. Актуализации кадровой стратегии организации	2					6				22	Дидактическая игра / 5; Практическое домашнее задание / 5; Творческое задание / 10; Тестовое домашнее задание / 5;
Всего в семестре, час	8 из 8					6	6			88 из 88	100 (ТКУ+ПА)
		12 из 12									
Итоговый контроль	Зачет										
Общий объем дисциплины (в академических часах)	108 из 108										

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Кадровое направление деятельности организации и методические основы стратегического HR-менеджмента

Понятие человеческого капитала организации и влияние его качества на ее рыночные позиции и финансовые результаты. Критерии оценки качества человеческого капитала. Теория человеческого капитала и ее роль в трансформации научных взглядов на стратегическое управление персоналом.

Доктрины организации трудовых отношений как идеологическая основа кадровой стратегии: доктрина эффективного потребления трудовых ресурсов, доктрина развития человеческого капитала, доктрина рационального сочетания мотивированности и ответственности персонала.

Понятие и структура кадровой стратегии организации. Приоритетные цели стратегии. Классификация типов кадровой стратегии. Общие методические требования к кадровой стратегии организации и ее отечественная специфика.

Формы контроля:

Лабораторный практикум

Практическое домашнее задание

Тестовое домашнее задание

Вопросы для самостоятельного изучения:

Понятие человеческого капитала организации и влияние его качества на ее рыночные позиции и финансовые результаты. Критерии оценки качества человеческого капитала. Теория человеческого капитала и ее роль в трансформации научных взглядов на стратегическое управление персоналом. Доктрины организации трудовых отношений как идеологическая основа кадровой стратегии: доктрина эффективного потребления трудовых ресурсов, доктрина развития человеческого капитала, доктрина рационального сочетания мотивированности и ответственности персонала. Понятие и структура кадровой стратегии организации. Приоритетные цели стратегии. Классификация типов кадровой стратегии. Общие методические требования к кадровой стратегии организации и ее отечественная специфика.

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой, включая ЭБС,

источниками в сети Internet.

Тема 2. Особенности стратегического HR-менеджмента на различных стадиях жизненного цикла организации

Теория жизненного цикла организации Ицхака Адизеса.

Необходимость учета стадии жизненного цикла, на которой находится организация, в процессе стратегического управления ее персоналом. Задачи, стоящие перед службой персонала организации на этой стадии жизненного цикла.

Типовые кадровые проблемы и цели кадровой стратегии на стадии выхода и закрепления организации на рынке, приоритетные направления ее актуализации. Задачи, стоящие перед службой персонала организации на этой стадии жизненного цикла.

Типовые кадровые проблемы и цели кадровой стратегии на стадии динамичного развития организации на рынке, приоритетные направления ее актуализации. Задачи, стоящие перед службой персонала организации на этой стадии жизненного цикла.

Типовые кадровые проблемы и цели кадровой стратегии на стадии стабильного функционирования организации на рынке, приоритетные направления ее актуализации. Задачи, стоящие перед службой персонала организации на этой стадии жизненного цикла.

Типовые кадровые проблемы и цели кадровой стратегии на стадии стагнации и последовательного ухудшения рыночных позиций организации, приоритетные направления ее актуализации. Задачи, стоящие перед службой персонала организации на этой стадии жизненного цикла.

Формы контроля:

Лабораторный практикум

Практическое домашнее задание

Тестовое домашнее задание

Вопросы для самостоятельного изучения:

Типовые кадровые проблемы и цели кадровой стратегии на стадии стагнации и последовательного ухудшения рыночных позиций организации, приоритетные направления ее актуализации. Задачи, стоящие перед службой персонала организации на этой стадии жизненного цикла.

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой, включая ЭБС,

источниками в сети Internet.

Тема 3. Основные стратегические подходы к решению важнейших кадровых задач современной организации

Стратегические подходы, реализуемые в рамках политики регулирования численности персонала организации. Краткий обзор основных сегментов рынка трудовых ресурсов, с которых организация может привлекать новых работников. Выбор приоритетного сегмента рынка трудовых ресурсов. Краткий обзор услуг в области привлечения и сокращения персонала, предлагаемых работодателям постоянными участниками рынка труда. Выбор приоритетного метода привлечения кандидатов на трудоустройство. Выбор приоритетного варианта организации отбора кандидатов на трудоустройство. Выбор приоритетного критерия для оценки годности к найму. Типовые причины сокращения персонала и связанные с ним законодательные требования. Выбор приоритетного варианта организации процесса сокращения.

Стратегические подходы, реализуемые в рамках политики развития персонала организации. Выбор приоритетного варианта организации первичного развития новых работников. Краткий обзор основных форм дополнительного обучения персонала. Краткий обзор рынка услуг в области дополнительного обучения персонала. Выбор приоритетного варианта организации процесса повышения квалификации персонала. Инновационные технологии дополнительного обучения персонала. Индивидуальные образовательные траектории. Краткий обзор основных технологий управления вертикальной и горизонтальной карьерой. Выбор приоритетного варианта замещения рабочих мест менеджеров высшего и среднего звена. Выбор приоритетного критерия отбора кандидатов в состав резерва на выдвижение.

Стратегические подходы, реализуемые в рамках политики организации труда персонала. Краткий обзор и сравнительный анализ основных форм организации труда персонала. Факторы, влияющие на выбор формы организации труда производственного персонала в конкретной организации. Выбор приоритетного варианта организации труда персонала. Рыночные опасности и возможности, связанные с использованием различных форм организации труда производственного персонала.

Стратегические подходы, реализуемые в рамках политики мотивации персонала. Краткий обзор и сравнительный анализ основных форм основной оплаты труда персонала. Краткий обзор и сравнительный анализ основных технологий премирования персонала. Выбор приоритетного варианта организации основной оплаты труда и премирования производственного персонала и сотрудников аппарата управления. Краткий обзор и сравнительный анализ основных инструментов моральной мотивации персонала. Выбор приоритетного варианта организации моральной мотивации работников.

Стратегические подходы, реализуемые в рамках политики социальной и психологической поддержки персонала. Краткий обзор и сравнительный анализ основных форм и технологий социальной поддержки персонала современной организации. Особенности применения конкретных подходов к организации социальной поддержки персонала в различных по масштабам сферах бизнеса. Выбор приоритетного варианта организации социальной поддержки персонала. Рыночные опасности для работодателя, связанные со стрессами и конфликтами из-за отсутствия системной психологической поддержки персонала. Выбор приоритетного варианта организации психологической поддержки персонала

Формы контроля:

Лабораторный практикум

Практическое домашнее задание

Тестовое домашнее задание

Вопросы для самостоятельного изучения:

Выбор приоритетного варианта организации психологической поддержки персонала.

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой, включая ЭБС,

источниками в сети Internet.

Тема 4. Актуализации кадровой стратегии организации

Факторы макро- или микросреды, определяющие необходимость актуализации кадровой стратегии современной организации.

Стратегические подходы к выбору приоритетного варианта организации процесса актуализации кадровой стратегии.

Технологическая последовательность процесса актуализации кадровой стратегии.

Проблема неформального сопротивления стратегическим HR-инновациям в коллективе организации и методы противодействия ему на различных этапах процесса актуализации кадровой стратегии.

Формы контроля:

Дидактическая игра

Практическое домашнее задание

Творческое задание

Тестовое домашнее задание

Вопросы для самостоятельного изучения:

Проблема неформального сопротивления стратегическим HR-инновациям в коллективе организации и методы противодействия ему на различных этапах процесса актуализации кадровой стратегии.

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой, включая ЭБС,

источниками в сети Internet.

5. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Основная литература

1. Накарякова В.И. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Накарякова В.И. — Саратов : Вузовское образование, 2016. — 275 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/50626.html>

Дополнительная литература

1. Молоткова Н.В. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Молоткова Н.В., Хазанова Д.Л., Блюм М.А.. — Тамбов : Тамбовский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2023. — 88 с. — ISBN 978-5-8265-2614-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/141098.html>

Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети "Интернет"

1. <http://www.consultant.ru>
2. <http://www.nkvclub.ru>
3. <http://www.hrm.ru>

Материально-техническая база

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

Лицензионное программное обеспечение

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

Свободно распространяемое программное обеспечение

1. 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
2. OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)

3. PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
4. GIMP (редактор растровой графики) (<https://www.gimp.org/>)
5. Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing/>)
6. Inkscape (векторная графика) (<https://www.inkscape.org/>)

Электронно-библиотечная система

1. Электронная библиотечная система (ЭБС) IPR BOOKS <http://www.iprbookshop.ru>

Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Официальный интернет-портал базы данных правовой информации (<http://pravo.gov.ru/>)
2. Электронная библиотека научных публикаций eLIBRARY (<https://elibrary.ru>)
3. Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>)
4. Архив научных журналов НЭИКОН (<https://arch.neicon.ru/xmlui/>)

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

Описание оценочных материалов для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации

Описание текущего контроля и промежуточной аттестации:

Промежуточная аттестация по дисциплине «Кадровая стратегия современной организации» проводится в форме зачета.

Оценочные средства:

Зачет, Практическое домашнее задание, Лабораторный практикум, Дидактическая игра, Творческое задание, Тест.

Процедура оценивания:

Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя:

Задание № 1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними

Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности

Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины

Шкала и критерии оценки, балл:

Тестовые домашние задания :

5 - 8 и более правильных ответов;

3 – от 5 до 7 правильных ответов;

2 - менее 5 правильных ответов

Лабораторный практикум:

5 - доклад содержит развернутые ответы на все сформулированные вопросы, лидером команды даны исчерпывающие ответы на вопросы представителей других команд;

4 - доклад содержит развернутые ответы на большинство сформулированных вопросов, лидером команды (микро-группы) даны краткие ответы на вопросы представителей других команд;

3 - доклад содержит только часть ответов на сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) не даны корректные ответы на вопросы представителей других команд;

2 - доклад не содержит ответов на сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) не даны корректные ответы на вопросы представителей других команд.

Дидактическая игра:

5 – участник игры, ориентируясь на свою роль, правильно и аргументировано изложил позицию соответствующего должностного лица по обсуждаемому вопросу, принял активное участие в последующей дискуссии;

4 – участник игры, ориентируясь на свою роль, в целом правильно, но недостаточно аргументировано изложил позицию соответствующего должностного лица по обсуждаемому вопросу, в последующей дискуссии принимал активное участие;

3 – участник игры, ориентируясь на свою роль, в целом правильно, но недостаточно аргументировано изложил позицию соответствующего должностного лица по обсуждаемому вопросу, в последующей дискуссии принимал не слишком активное участие;

2 – в игре конкретную роль не исполнял, но активно участвовал в дискуссии;

0 – в игре практически не участвовал.

Индивидуальное исследовательское задание:

10 - экспертное заключение содержит развернутые ответы на все сформулированные в типовом бланке вопросы;

5 - экспертное заключение содержит корректные, но излишне лаконичные ответы на все сформулированные в типовом бланке вопросы;

3-2 - экспертное заключение содержит ответы лишь на часть сформулированных в типовом бланке вопросов;

0 – экспертное заключение содержит не корректные ответы на большинство вопросов или вообще не размещено.

Зачет:

Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале:

Задание 1: 0-10 баллов

Задание 2: 0-10 баллов

Задание 3: 0-10 баллов

- **зачтено (90-100)** – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат.

- **зачтено (70-89)** – ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат.

- **зачтено (50-69)** – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология.

- **не зачтено (менее 50)** – ответы неправильные или неполные.

Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках текущего контроля успеваемости

Лабораторный практикум. Тема 1. Кадровое направление деятельности организации и методические основы стратегического HR-менеджмента

Практикум по теме: «Сравнительный анализ основных доктрин организации трудовых отношений».

Цель практикума: выявление преимуществ и недостатков рассмотренных выше доктрин с позиции интересов, с одной стороны, работодателя, с другой стороны, наемного работника и обоснование целесообразности их применения различными категориями работодателей.

Порядок выполнения задания практикума:

1. Вся аудитория разбивается на три группы (команды) по числу базовых доктрин организации трудовых отношений.
2. Каждая из команд должна:
 - аргументировано обосновать преимущества соответствующей доктрины с позиции работодателя;
 - аргументировано обосновать недостатки двух других доктрин с позиции, как работодателя, так и наемного персонала;
 - сформулировать рекомендации о возможности и специфике применения своей доктрины различными типами работодателей (бюджетные организации, малый, средний и крупный бизнес, отраслевая дифференциация бизнеса и т.п.).
3. Результатом работы команды выступает «Экспертное заключение». Оно составляется в свободной творческой форме и содержит развернутые оценки и комментарии по каждому из трех вопросов, указанных в предыдущем пункте.

При составлении заключения рекомендуется учитывать:

- специфику национальной трудовой ментальности россиян;
 - особенности отечественного рынка труда;
 - исторически сложившиеся в нашей стране традиции управления персоналом.
4. Для повышения эффективности работы, в структуре команды рекомендуется выделить следующие роли:
 - «лидер команды» – координатор работы (1 человек);
 - «эксперты» – наиболее компетентные в рассматриваемых вопросах слушатели (не более 3-5 человек);
 - «критики» – остальные члены команды, принимающие участие в обсуждении и выступающие с критическими замечаниями в процессе подготовки отчета о проделанной работе.
 5. На подготовку «Экспертного заключения» в письменной форме командам отводится 30 минут. После этого лидеры команд выступают с докладами. Доклад рассчитан на 8-10 минут и должен включать в себя:
 - основные положения письменного заключения;
 - иллюстративные примеры из практики конкретных организаций, в которых работают (или ранее работали) члены соответствующей команды.
 6. После завершения каждого из докладов членам остальных команд рекомендуется задавать вопросы и инициировать краткие дискуссии.

Лабораторный практикум. Тема 2. Особенности стратегического HR-менеджмента на различных стадиях жизненного цикла организации

Практикум по теме: «Сравнительный анализ основных доктрин организации трудовых отношений».

Цель практикума: выявление преимуществ и недостатков рассмотренных выше доктрин с позиции интересов, с одной стороны, работодателя, с другой стороны, наемного работника и обоснование целесообразности их применения

различными категориями работодателей.

Порядок выполнения задания практикума:

1. Вся аудитория разбивается на три группы (команды) по числу базовых доктрин организации трудовых отношений.
2. Каждая из команд должна:
 - аргументировано обосновать преимущества соответствующей доктрины с позиции работодателя;
 - аргументировано обосновать недостатки двух других доктрин с позиции, как работодателя, так и наемного персонала;
 - сформулировать рекомендации о возможности и специфики применения своей доктрины различными типами работодателей (бюджетные организации, малый, средний и крупный бизнес, отраслевая дифференциация бизнеса и т.п.).
3. Результатом работы команды выступает «Экспертное заключение». Оно составляется в свободной творческой форме и содержит развернутые оценки и комментарии по каждому из трех вопросов, указанных в предыдущем пункте.

При составлении заключения рекомендуется учитывать:

 - специфику национальной трудовой ментальности россиян;
 - особенности отечественного рынка труда;
 - исторически сложившиеся в нашей стране традиции управления персоналом.
4. Для повышения эффективности работы, в структуре команды рекомендуется выделить следующие роли:
 - «лидер команды» – координатор работы (1 человек);
 - «эксперты» – наиболее компетентные в рассматриваемых вопросах слушатели (не более 3-5 человек);
 - «критики» – остальные члены команды, принимающие участие в обсуждении и выступающие с критическими замечаниями в процессе подготовки отчета о проделанной работе.
5. На подготовку «Экспертного заключения» в письменной форме командам отводится 30 минут. После этого лидеры команд выступают с докладами. Доклад рассчитан на 8-10 минут и должен включать в себя:
 - основные положения письменного заключения;
 - иллюстративные примеры из практики конкретных организаций, в которых работают (или ранее работали) члены соответствующей команды.
6. После завершения каждого из докладов членам остальных команд рекомендуется задавать вопросы и инициировать краткие дискуссии.

Лабораторный практикум. Тема 3. Основные стратегические подходы к решению важнейших кадровых задач современной организации

Практикум по теме: «Сравнительный анализ основных доктрин организации трудовых отношений».

Цель практикума: выявление преимуществ и недостатков рассмотренных выше доктрин с позиции интересов, с одной стороны, работодателя, с другой стороны, наемного работника и обоснование целесообразности их применения различными категориями работодателей.

Порядок выполнения задания практикума:

1. Вся аудитория разбивается на три группы (команды) по числу базовых доктрин организации трудовых отношений.
2. Каждая из команд должна:
 - аргументировано обосновать преимущества соответствующей доктрины с позиции работодателя;
 - аргументировано обосновать недостатки двух других доктрин с позиции, как работодателя, так и наемного персонала;
 - сформулировать рекомендации о возможности и специфики применения своей доктрины различными типами работодателей (бюджетные организации, малый, средний и крупный бизнес, отраслевая дифференциация бизнеса и т.п.).
3. Результатом работы команды выступает «Экспертное заключение». Оно составляется в свободной творческой форме и содержит развернутые оценки и комментарии по каждому из трех вопросов, указанных в предыдущем пункте.

При составлении заключения рекомендуется учитывать:

 - специфику национальной трудовой ментальности россиян;
 - особенности отечественного рынка труда;
 - исторически сложившиеся в нашей стране традиции управления персоналом.
4. Для повышения эффективности работы, в структуре команды рекомендуется выделить следующие роли:
 - «лидер команды» – координатор работы (1 человек);
 - «эксперты» – наиболее компетентные в рассматриваемых вопросах слушатели (не более 3-5 человек);
 - «критики» – остальные члены команды, принимающие участие в обсуждении и выступающие с критическими замечаниями в процессе подготовки отчета о проделанной работе.
5. На подготовку «Экспертного заключения» в письменной форме командам отводится 30 минут. После этого лидеры команд выступают с докладами. Доклад рассчитан на 8-10 минут и должен включать в себя:
 - основные положения письменного заключения;
 - иллюстративные примеры из практики конкретных организаций, в которых работают (или ранее работали) члены соответствующей команды.
6. После завершения каждого из докладов членам остальных команд рекомендуется задавать вопросы и инициировать краткие дискуссии.

Практическое домашнее задание. Тема 1. Кадровое направление деятельности организации и методические основы стратегического HR-менеджмента

Практическое задание для домашней работы

Сформулируйте основные требования к взаимодействию администрации с представителями трех основных неформальных категорий сотрудников организации в процессе актуализации ее кадровой стратегии заполнив для этого правую графу таблицы:

№ № п/п	Неформальная категория персонала	Правила взаимодействия с соответствующей категорией
1.	«Кадровый балласт»	
2.	«Кадровая элита»	
3.	«Кадровый стандарт»	

-

Практическое домашнее задание. Тема 2. Особенности стратегического HR-менеджмента на различных стадиях жизненного цикла организации

Практическое задание для домашней работы

Сформулируйте основные требования к взаимодействию администрации с представителями трех основных неформальных категорий сотрудников организации в процессе актуализации ее кадровой стратегии заполнив для этого правую графу таблицы:

№ № п/п	Неформальная категория персонала	Правила взаимодействия с соответствующей категорией
1.	«Кадровый балласт»	
2.	«Кадровая элита»	
3.	«Кадровый стандарт»	

-

Практическое домашнее задание. Тема 3. Основные стратегические подходы к решению важнейших кадровых задач современной организации

Практическое задание для домашней работы

Сформулируйте основные требования к взаимодействию администрации с представителями трех основных неформальных категорий сотрудников организации в процессе актуализации ее кадровой стратегии заполнив для этого правую графу таблицы:

№ № п/п	Неформальная категория персонала	Правила взаимодействия с соответствующей категорией
1.	«Кадровый балласт»	
2.	«Кадровая элита»	

3.	«Кадровый стандарт»	

-

Практическое домашнее задание. Тема 4. Актуализации кадровой стратегии организации

Практическое задание для домашней работы

Сформулируйте основные требования к взаимодействию администрации с представителями трех основных неформальных категорий сотрудников организации в процессе актуализации ее кадровой стратегии заполнив для этого правую графу таблицы:

№ № п/п	Неформальная категория персонала	Правила взаимодействия с соответствующей категорией
1.	«Кадровый балласт»	
2.	«Кадровая элита»	
3.	«Кадровый стандарт»	

-

Тестовое домашнее задание. Тема 1. Кадровое направление деятельности организации и методические основы стратегического HR-менеджмента

Тестовое задание для домашней работы

Тест открытого типа с одним правильным ответом:

... – совокупность имеющихся у организации наемных работников, обладающих профессиональными компетенциями, физиологическими и личностными качествами, полезными для работодателя и нуждающимися в непрерывном развитии.

Ответ:

Тест открытого типа с несколькими правильными ответами:

Неверно, что в разработке кадровой стратегии организации руководители ее структурных подразделений ...

- а) никакого участия не принимают
- б) участвуют в обсуждении ее проекта
- в) принимают непосредственное участие в разработке

Тест закрытого типа:

Принцип измеримости целей кадровой стратегии организации не предполагает возможность их ... оценки.

- а) количественной
- б) качественной
- в) многофакторной

Тест на соответствие:

Установите соответствие между указанными ниже типами организаций работодателей и доктринами трудовых отношений, на которые им следует ориентироваться:

- 1) малое предприятие, специализирующееся в области благоустройства городских территорий
- 2) малое предприятие, специализирующееся в области IT и давно работающее на рынке с минимальной текучестью кадров
- 3) адвокатская контора с большим стажем работы на рынке и сложившимся коллективом
- 4) крупная страховая компания с небольшим стажем работы на рынке
- 5) консервный завод с сезонным характером производства
- а) доктрина эффективного потребления трудовых ресурсов
- б) доктрина развития человеческого капитала
- в) доктрина рационального сочетания мотивированности и ответственности персонала.

Ответ: 1 - , 2 - , 3 - , 4 - , 5 - .

Тестовое домашнее задание. Тема 2. Особенности стратегического HR-менеджмента на различных стадиях жизненного цикла организации

Тест на последовательность:

Определите правильную по степени эффективности последовательность типов кадровой стратегии организации:

- а) пассивная, активная, превентивная, реактивная
- б) пассивная, активная, реактивная, превентивная
- в) превентивная, реактивная, активная, пассивная
- г) превентивная, активная, реактивная, пассивная

Компетентностный тест:

Директор малого предприятия – высокорентабельной архитектурной фирмы с большим стажем работы на рынке и стабильным трудовым коллективом, большая часть которого работает на фирме с момента ее основания, должен определиться с выбором доктрины организации трудовых отношений, которая станет концептуальной основой кадровой стратегии. Проведя сравнительный анализ преимуществ и недостатков каждой из трех существующих доктрин, он выбрал доктрину развития человеческого капитала организации.

Правильный ли выбор сделан директором фирмы? Аргументируйте свой ответ.

а) да, директор сделал правильный выбор. С одной стороны, доктрина эффективного потребления трудовых ресурсов неприменима для организаций, использующих высококвалифицированный, а тем более творческий труд, поскольку определяет асоциальную ориентацию кадровой стратегии, не позволяющей привлекать и удерживать наиболее компетентных, ответственных и лояльных сотрудников. С другой стороны, доктрина рационального сочетания мотивированности и ответственности персонала, предполагающая активное использование HR-технологий, в том числе, контролирующей и репрессивной направленности, не может быть востребована в коллективе, большую часть которого составляют ветераны фирмы, за многие годы работы в ней подтвердившие свою ответственность и лояльность

б) нет, директор сделал неправильный выбор. Доктрина развития человеческого капитала не в полной мере адаптирована к особенностям национальной трудовой ментальности россиян. Исходя из этого надо было выбрать более адаптированную к нему доктрину рационального сочетания мотивированности и ответственности персонала

в) нет, директор сделал неправильный выбор. Доктрина развития человеческого капитала, равно как и доктрина рационального сочетания мотивированности и ответственности персонала, предполагают использование технологически сложных HR-методов и процедур. Это обуславливает необходимость наличия полноценной штабной кадровой службы, укомплектованной высококвалифицированными специалистами. На малых предприятиях подобные штабные службы отсутствуют. Исходя из этого надо было выбрать доктрину эффективного потребления трудовых ресурсов

Тестовое домашнее задание. Тема 3. Основные стратегические подходы к решению важнейших кадровых задач современной организации

Тест открытого типа с одним правильным ответом:

... – совокупность имеющихся у организации наемных работников, обладающих профессиональными компетенциями, физиологическими и личностными качествами, полезными для работодателя и нуждающимися в непрерывном развитии.

Ответ:

Тест открытого типа с несколькими правильными ответами:

Неверно, что в разработке кадровой стратегии организации руководители ее структурных подразделений ...

- а) никакого участия не принимают
- б) участвуют в обсуждении ее проекта
- в) принимают непосредственное участие в разработке

Тест закрытого типа:

Принцип измеримости целей кадровой стратегии организации не предполагает возможность их ... оценки.

- а) количественной
- б) качественной
- в) многофакторной

Тест на соответствие:

Установите соответствие между указанными ниже типами организаций работодателей и доктринами трудовых отношений, на которые им следует ориентироваться:

- 1) малое предприятие, специализирующееся в области благоустройства городских территорий
- 2) малое предприятие, специализирующееся в области IT и давно работающее на рынке с минимальной текучестью кадров
- 3) адвокатская контора с большим стажем работы на рынке и сложившимся коллективом
- 4) крупная страховая компания с небольшим стажем работы на рынке

- 5) консервный завод с сезонным характером производства
а) доктрина эффективного потребления трудовых ресурсов
б) доктрина развития человеческого капитала
в) доктрина рационального сочетания мотивированности и ответственности персонала.

Ответ: 1 - , 2 - , 3 - , 4 - , 5 - .

Тестовое домашнее задание. Тема 4. Актуализации кадровой стратегии организации

Тест на последовательность:

Определите правильную по степени эффективности последовательность типов кадровой стратегии организации:

- а) пассивная, активная, превентивная, реактивная
б) пассивная, активная, реактивная, превентивная
в) превентивная, реактивная, активная, пассивная
г) превентивная, активная, реактивная, пассивная

Компетентностный тест:

Директор малого предприятия – высокорентабельной архитектурной фирмы с большим стажем работы на рынке и стабильным трудовым коллективом, большая часть которого работает на фирме с момента ее основания, должен определиться с выбором доктрины организации трудовых отношений, которая станет концептуальной основой кадровой стратегии. Проведя сравнительный анализ преимуществ и недостатков каждой из трех существующих доктрин, он выбрал доктрину развития человеческого капитала организации.

Правильный ли выбор сделан директором фирмы? Аргументируйте свой ответ.

а) да, директор сделал правильный выбор. С одной стороны, доктрина эффективного потребления трудовых ресурсов неприменима для организаций, использующих высококвалифицированный, а тем более творческий труд, поскольку определяет асоциальную ориентацию кадровой стратегии, не позволяющей привлекать и удерживать наиболее компетентных, ответственных и лояльных сотрудников. С другой стороны, доктрина рационального сочетания мотивированности и ответственности персонала, предполагающая активное использование HR-технологий, в том числе, контролирующей и репрессивной направленности, не может быть востребована в коллективе, большую часть которого составляют ветераны фирмы, за многие годы работы в ней подтвердившие свою ответственность и лояльность

б) нет, директор сделал неправильный выбор. Доктрина развития человеческого капитала не в полной мере адаптирована к особенностям национальной трудовой ментальности россиян. Исходя из этого надо было выбрать более адаптированную к нему доктрину рационального сочетания мотивированности и ответственности персонала

в) нет, директор сделал неправильный выбор. Доктрина развития человеческого капитала, равно как и доктрина рационального сочетания мотивированности и ответственности персонала, предполагают использование технологически сложных HR-методов и процедур. Это обуславливает необходимость наличия полноценной штатной кадровой службы, укомплектованной высококвалифицированными специалистами. На малых предприятиях подобные штатные службы отсутствуют. Исходя из этого надо было выбрать доктрину эффективного потребления трудовых ресурсов

Дидактическая игра. Тема 4. Актуализации кадровой стратегии организации

Сценарий дидактической (деловой) игры

Тема деловой игры: «Урегулирование конфликта в процессе актуализации кадровой стратегии организации».

Цель деловой игры: приобретение слушателями магистратуры определенных практических навыков работы на наиболее ответственном технологическом этапе процессе актуализации кадровой стратегии организации.

Порядок организации деловой игры:

1. Из числа слушателей на предшествующем игре занятии на добровольной основе выбираются основные участники игры, принимающие на себя следующие роли:

- Первый руководитель (директор, президент) организации.
- Руководитель кадрового направления деятельности организации (заместитель директора, вице-президент).
- Специалист службы персонала, выступающий в роли руководителя группы разработчиков.
- Руководитель финансовой службы организации.
- Руководитель службы безопасности организации.
- Руководитель одного из структурных подразделений организации (компетентный специалист, но в силу своего предпенсионного возраста – выраженный консерватор).
- Руководитель одного из структурных подразделений организации (компетентный специалист, но в силу своего молодого возраста – выраженный радикал).
- Руководитель одного из структурных подразделений организации (не компетентный менеджер, справедливо опасющийся потери своей должности в условиях реализации новой кадровой стратегии).
- Руководитель одного из структурных подразделений организации (компетентный специалист, но сторонник жестко авторитарного стиля управления).
- Председатель местной профсоюзной организации.

2. Сценарий деловой игры:

На совещании у первого руководителя обсуждаются следующие, потенциально конфликтные, инновационные элементы актуализируемой кадровой стратегии:

- переориентация политики в области привлечения новых сотрудников на молодых специалистов с приоритетным правом трудоустройства для детей кадровых работников организации;
- переориентация политики в области дополнительного обучения персонала путем создания в организации собственного учебного центра;
- переориентация политики в области управления резервом на выдвижение путем реализации принципа обязательного наличия у каждого руководителя подразделения официального заместителя – дублера из состава резерва;
- переориентация политики мотивации производственного персонала на внедрение коллективной формы организации и оплаты труда.

3. Задачи участников игры:

- основные участники – ориентируясь на свою роль, по возможности аргументировано должны высказать свою точку зрения по каждому указанному выше вопросу и принять участие в возникшей дискуссии (подготовка к выступлению осуществляется в процессе самостоятельной домашней работы);
- остальные слушатели магистратуры, присутствующие на игре, задают вопросы основным участникам и активно участвуют в возникающей дискуссии;
- преподаватель выполняет функции ведущего деловой игры, направляя ее в требуемое русло, а после окончания дискуссии подводит ее итоги.

Творческое задание. Тема 4. Актуализации кадровой стратегии организации

Индивидуальное исследовательское задание

«Аудит эффективности кадровой стратегии конкретной организации».

ЭКСПЕРТНОЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ ПО ИТОГАМ АУДИТА кадровой стратегии организации				
Краткая характеристика типа организации работодателя: § отрасль: § форма собственности: § численность персонала: § наличие филиальной сети:				
№ № п/п	Направление кадровой стратегии организации	Краткая характеристика соответствующего направления	Характер реализации соответствующего элемента стратегии	
			публично декларировано	реализуется по факту
1.	Политика регулирования численности персонала			
2.	Политика развития персонала			
3.	Политика организации труда персонала организации			
4.	Политика мотивации персонала			
5.	Политика социально-психологической поддержки персонала			
АВТОРСКОЕ РЕЗЮМЕ:		Идеологической основой кадровой стратегии, фактически реализуемой моей организацией, выступает доктрина _____		

ПРИМЕЧАНИЕ: заключение является анонимным в части описываемой организации, наименование ее слушатель магистратуры вправе не указывать

Задания 1 типа

1. Раскрыть понятие «кадровая стратегия организации».
2. Раскрыть понятие «кадровая стратегия открытого типа».
3. Раскрыть понятие «кадровая стратегия закрытого типа».
4. Раскрыть понятие «пассивная кадровая стратегия».
5. Раскрыть понятие «активная кадровая стратегия».
6. Раскрыть понятие «реактивная кадровая стратегия».
7. Раскрыть понятие «превентивная кадровая стратегия».
8. Раскрыть понятие «асоциальная кадровая стратегия».
9. Раскрыть понятие «социально-ориентированная кадровая стратегия».
10. Раскрыть понятие «актуализация кадровой стратегии».
11. Раскрыть понятие «структура кадровой стратегии организации».
12. Раскрыть понятие «политика регулирования численности персонала организации».
13. Раскрыть понятие «политика развития персонала организации».
14. Раскрыть понятие «политика организации труда производственного персонала».
15. Раскрыть понятие «политика мотивации персонала организации».
16. Раскрыть понятие «политика психологической поддержки персонала организации».
17. Раскрыть основной принцип, на котором базируется доктрина «эффективного потребления человеческих ресурсов организации».
18. Раскрыть основной принцип, на котором базируется доктрина «развития человеческого капитала организации».
19. Раскрыть основной принцип, на котором базируется доктрина «рационального сочетания мотивированности и ответственности персонала организации».
20. Раскрыть понятие «человеческий капитал организации».
21. Раскрыть понятие «национальный трудовой менталитет».
22. Раскрыть понятие «кадровые риски организации».
23. Раскрыть понятие «стратегическая HR-инновация».
24. Раскрыть понятие «неформальное сопротивление HR-инновациям».
25. Раскрыть понятие «опытная апробация актуализированной кадровой стратегии».

Задания 2 типа

1. Раскрыть механизм влияния качества человеческого капитала на конкурентные позиции субъекта предпринимательства.
2. Раскрыть возможные кадровые проблемы, определенные непривлекательным имиджем организации как работодателя на рынке труда.
3. Раскрыть угрозы рыночным позициям организации, связанные с низким уровнем лояльности ее персонала.
4. Сформулировать риски, с которыми может столкнуться субъект профессионального предпринимательства, игнорирующий необходимость своевременной актуализации кадровой стратегии.
5. Сформулировать риски, с которыми может столкнуться субъект профессионального предпринимательства, ориентированный на реализацию асоциальной кадровой стратегии.
6. Сформулировать риски, с которыми может столкнуться субъект профессионального предпринимательства, ориентированный на реализацию кадровой стратегии, концептуальной основой которой служит доктрина эффективного потребления трудовых ресурсов.
7. Сформулировать риски, с которыми может столкнуться субъект профессионального предпринимательства, игнорирующий угрозу неформального сопротивления со стороны сотрудников внедрению актуализированной кадровой стратегии.
8. В какой технологической последовательности должно осуществляться внедрение актуализированной кадровой стратегии?
9. Заместитель директора по персоналу крупного банка получил указание от своего руководителя провести сокращение персонала. На какой стратегический подход к организации данного процесса он должен ориентироваться и какие риски он должен при этом учитывать?
10. Руководитель кадровой службы крупной аудиторской фирмы должен сформулировать предложения по выбору стратегического подхода к организации дополнительного обучения бизнес персонала (аудиторов и их ассистентов). На какую форму организации обучения он должен ориентироваться и почему?
11. Руководитель кадровой службы создаваемой строительной организации должен сформулировать предложения по выбору стратегического подхода к организации труда производственного персонала. На какую форму организации труда он должен ориентироваться и почему?
12. Руководитель кадровой службы выходящей на рынок крупной организации должен сформулировать предложения по выбору стратегического подхода к организации процесса первичного развития новых сотрудников. На какой подход он должен ориентироваться и почему?
13. Специалист службы персонала давно функционирующей коммерческой организации должен определить стратегически приоритетный вариант замещения руководящих должностей высшего и среднего звена. Какой сегмент и почему он должен выбрать и почему?

14. Руководитель кадровой службы страховой компании, давно работающей на рынке, должен крупной сформулировать предложения по выбору стратегического подхода к организации процесса психологической поддержки персонала. На какой подход он должен ориентироваться и почему?

15. Специалист службы персонала крупного промышленного предприятия, расположенного в небольшом городе, должен определить стратегически приоритетный сегмент рынка трудовых ресурсов, с которого в дальнейшем будет привлекаться основная часть новых сотрудников. Какой сегмент и почему он должен выбрать?

16. Специалист службы персонала давно функционирующей торговой организации, расположенной в крупном городе, должен определить стратегически приоритетный сегмент рынка трудовых ресурсов, с которого в дальнейшем будет привлекаться основная часть новых сотрудников. Какой сегмент и почему он должен выбрать?

17. Специалист службы персонала сырьевой корпорации, расположенного в крупном городе, должен определить стратегически приоритетный метод отбора новых сотрудников. Какой метод и почему он должен выбрать?

18. Помощник по персоналу директора малого предприятия должен сформулировать предложения по выбору стратегического подхода к организации процесса первичного развития новых сотрудников. На какой подход он должен ориентироваться и почему? (Оцениваемые компетенции и их части: ПК-3 (38, 39, В7))?

19. Руководитель кадровой службы давно работающего на рынке крупного банка должен сформулировать предложения по выбору стратегического подхода к организации процесса моральной мотивации персонала. На какой подход он должен ориентироваться и почему?

20. Помощник по персоналу директора малого предприятия, использующего интеллектуальный труд, должен сформулировать предложения по выбору стратегического подхода к организации процесса психологической поддержки персонала. На какой подход он должен ориентироваться и почему?

21. Помощник по персоналу директора малого предприятия должен сформулировать предложения по выбору стратегического подхода к организации процесса моральной мотивации персонала. На какой подход он должен ориентироваться и почему?

22. Специалист службы персонала недавно созданной торговой организации, расположенной в крупном городе, должен определить стратегически приоритетный сегмент рынка трудовых ресурсов, с которого в дальнейшем будет привлекаться основная часть новых сотрудников. Какой сегмент и почему он должен выбрать?

23. Руководитель кадровой службы крупной промышленной корпорации должен сформулировать предложения по выбору стратегического подхода к организации дополнительного обучения производственного персонала. На какую форму организации труда он должен ориентироваться и почему?

24. Специалист службы персонала недавно созданной коммерческой организации должен определить стратегически приоритетный вариант замещения руководящих должностей высшего и среднего звена. Какой подход и почему он должен выбрать?

25. Специалист службы персонала небольшого банка, расположенного в крупном городе, должен определить стратегически приоритетный метод привлечения новых сотрудников. Какой метод и почему он должен выбрать?

Задания 3 типа

1. Заполнить правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности высокорентабельного малого предприятия, более 10 лет функционирующего на рынке производства программных продуктов.

№ № п/п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного сегмента рынка трудовых ресурсов	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода повышения квалификации персонала	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта замещения рабочих мест руководителей высшего и среднего звена	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы основной оплаты труда персонала	

№ № п/п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы психологической поддержки персонала	

2. Заполнить правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности строительной корпорации с большим стажем работы на рынке.

№ № п/п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного сегмента рынка трудовых ресурсов	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода повышения квалификации персонала	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта замещения рабочих мест руководителей высшего и среднего звена	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы основной оплаты труда персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы социальной поддержки персонала	

3. Заполнить правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности промышленной корпорации с большим стажем работы на рынке и высоким уровнем рентабельности.

№ № п/п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного сегмента рынка трудовых ресурсов	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода повышения квалификации персонала	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта замещения рабочих мест руководителей высшего и среднего звена	

№ № п/п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы основной оплаты труда персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы психологической поддержки персонала	

4. Заполнить правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности элитного ресторана, только выходящего на рынок.

№ № п/п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта привлечения кандидатов на трудоустройство	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода первичного развития новых сотрудников	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного критерия отбора кандидатов в резерв на выдвижение	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации моральной мотивации персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации социальной поддержки персонала	

5. Заполнить правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности небольшого низко рентабельного предприятия сферы розничной торговли, с небольшим рыночным стажем.

№ № п/п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного сегмента рынка трудовых ресурсов	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода повышения квалификации персонала	

<i>№ № п/п</i>	<i>Стратегические подходы</i>	<i>Вариант стратегического подхода</i>
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта замещения рабочих мест руководителей высшего и среднего звена	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда производственного персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы основной оплаты труда персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы психологической поддержки персонала	

6. Заполнить правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности средней по масштабам бизнеса страховой компании, только выходящей на рынок.

<i>№ № п/п</i>	<i>Стратегические подходы</i>	<i>Вариант стратегического подхода</i>
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта привлечения кандидатов на трудоустройство	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода первичного развития новых сотрудников	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного критерия отбора кандидатов в резерв на выдвижение	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации моральной мотивации персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации социальной поддержки персонала	

7. Заполнить правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности муниципального предприятия по уборке территорий.

<i>№ № п/п</i>	<i>Стратегические подходы</i>	<i>Вариант стратегического подхода</i>
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного сегмента рынка трудовых ресурсов	

№ № п/п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода повышения квалификации персонала	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта замещения рабочих мест руководителей высшего и среднего звена	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда производственного персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы основной оплаты труда персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы психологической поддержки персонала	

8. Заполнить правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности элитного бутика, с большим рыночным стажем.

№ № п/п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта привлечения кандидатов на трудоустройство	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода первичного развития новых сотрудников	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного критерия отбора кандидатов в резерв на выдвижение	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации моральной мотивации персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации социальной поддержки персонала	

9. Заполнить правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности федерального университета с большим стажем работы на рынке образовательных услуг.

<i>№ № п/п</i>	<i>Стратегические подходы</i>	<i>Вариант стратегического подхода</i>
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного сегмента рынка трудовых ресурсов	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода повышения квалификации персонала	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта замещения рабочих мест руководителей высшего и среднего звена	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда производственного персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы основной оплаты труда персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы психологической поддержки персонала	

10. Заполнить правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности аудиторской корпорации с большим стажем работы на рынке и высоким уровнем рентабельности.

<i>№ № п/п</i>	<i>Стратегические подходы</i>	<i>Вариант стратегического подхода</i>
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного сегмента рынка трудовых ресурсов	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода повышения квалификации персонала	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта замещения рабочих мест руководителей высшего и среднего звена	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда производственного персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы основной оплаты труда персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы психологической поддержки персонала	

11. Заполнить правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности таксомоторного парка, только выходящего на рынок.

<i>№ № п/п</i>	<i>Стратегические подходы</i>	<i>Вариант стратегического подхода</i>
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта привлечения кандидатов на трудоустройство	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода первичного развития новых сотрудников	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного критерия отбора кандидатов в резерв на выдвижение	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации моральной мотивации персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации социальной поддержки персонала	

12. Заполнить правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности частного медицинского центра с большим стажем работы на рынке и высоким уровнем рентабельности.

<i>№ № п/п</i>	<i>Стратегические подходы</i>	<i>Вариант стратегического подхода</i>
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного сегмента рынка трудовых ресурсов	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода повышения квалификации персонала	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта замещения рабочих мест руководителей высшего и среднего звена	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда производственного персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы основной оплаты труда персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы психологической поддержки персонала	

13. Заполнить правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности среднего по масштабам бизнеса банка с большим стажем работы на рынке и высоким уровнем рентабельности.

№ № п/п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного сегмента рынка трудовых ресурсов	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода повышения квалификации персонала	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта замещения рабочих мест руководителей высшего и среднего звена	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда производственного персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы основной оплаты труда персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы психологической поддержки персонала	

14. Заполнить правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности сетевой корпорации быстрого питания с небольшим стажем работы на рынке и средним уровнем рентабельности.

№ № п/п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного сегмента рынка трудовых ресурсов	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода повышения квалификации персонала	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта замещения рабочих мест руководителей высшего и среднего звена	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда производственного персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы основной оплаты труда персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы психологической поддержки персонала	

15. Заполнить правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности компании междугородних грузоперевозок с большим стажем работы на рынке и средним уровнем рентабельности.

<i>№ № п/п</i>	<i>Стратегические подходы</i>	<i>Вариант стратегического подхода</i>
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного сегмента рынка трудовых ресурсов	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода повышения квалификации персонала	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта замещения рабочих мест руководителей высшего и среднего звена	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда производственного персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы основной оплаты труда персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы психологической поддержки персонала	

16. Заполнить правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности небольшого фитнес-центра, только выходящего на рынок в крупном городе.

<i>№ № п/п</i>	<i>Стратегические подходы</i>	<i>Вариант стратегического подхода</i>
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного сегмента рынка трудовых ресурсов	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода повышения квалификации персонала	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта замещения рабочих мест руководителей высшего и среднего звена	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда производственного персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы основной оплаты труда персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы психологической поддержки персонала	

17. Заполнить правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности частного детского сада, только выходящего на рынок в крупном городе.

<i>№ № n/n</i>	<i>Стратегические подходы</i>	<i>Вариант стратегического подхода</i>
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного сегмента рынка трудовых ресурсов	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода повышения квалификации персонала	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта замещения рабочих мест руководителей высшего и среднего звена	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда производственного персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы основной оплаты труда персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы психологической поддержки персонала	

18. Заполнить правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности элитной студии ландшафтного дизайна с большим стажем работы на рынке и высоким уровнем рентабельности.

<i>№ № n/n</i>	<i>Стратегические подходы</i>	<i>Вариант стратегического подхода</i>
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного сегмента рынка трудовых ресурсов	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода повышения квалификации персонала	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта замещения рабочих мест руководителей высшего и среднего звена	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда производственного персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы основной оплаты труда персонала	

№ № п/п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы психологической поддержки персонала	

19. Заполнить правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности элитного отеля с большим стажем работы на рынке и высоким уровнем рентабельности.

№ № п/п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного сегмента рынка трудовых ресурсов	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода повышения квалификации персонала	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта замещения рабочих мест руководителей высшего и среднего звена	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда производственного персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы основной оплаты труда персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы психологической поддержки персонала	

20. Заполнить правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности крупного автосервиса, только выходящего на рынок в крупном городе.

№ № п/п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного сегмента рынка трудовых ресурсов	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода повышения квалификации персонала	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта замещения рабочих мест руководителей высшего и среднего звена	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда производственного персонала	

№ № п/п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы основной оплаты труда персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы психологической поддержки персонала	

21. Заполнить правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности небольшой строительной компании, давно работающей на рынке и с низким уровнем рентабельности.

№ № п/п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного сегмента рынка трудовых ресурсов	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода повышения квалификации персонала	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта замещения рабочих мест руководителей высшего и среднего звена	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы основной оплаты труда персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы социальной поддержки персонала	

22. Заполнить правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности крупной страховой компании с большим стажем работы на рынке.

№ № п/п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта привлечения кандидатов на трудоустройство	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода первичного развития новых сотрудников	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного критерия отбора кандидатов в резерв на выдвижение	

№ № п/п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации моральной мотивации персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации социальной поддержки персонала	

23. Заполнить правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности банковской корпорации с развитой иногородней филиальной сетью.

№ № п/п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта привлечения кандидатов на трудоустройство	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода первичного развития новых сотрудников	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного критерия отбора кандидатов в резерв на выдвижение	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации моральной мотивации персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации социальной поддержки персонала	

24. Заполнить правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности малого предприятия – консалтингового центра, только выходящего на рынок.

№ № п/п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта привлечения кандидатов на трудоустройство	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода первичного развития новых сотрудников	

№ № п/п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного критерия отбора кандидатов в резерв на выдвижение	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации моральной мотивации персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации социальной поддержки персонала	

25. Заполнить правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности частного лица, только выходящего на рынок.

№ № п/п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта привлечения кандидатов на трудоустройство	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода первичного развития новых сотрудников	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного критерия отбора кандидатов в резерв на выдвижение	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации моральной мотивации персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации социальной поддержки персонала	

Университет «Синергия»

Рассмотрено
на заседании Ученого совета
Университета «Синергия»
протокол № 11 от 28.11.2025 г.

УТВЕРЖДАЮ
Ректор Университета «Синергия»
кандидат экономических наук, доцент
А. И. Васильев
01.12.2025 г.

Рабочая программа дисциплины

Теория организации и организационное поведение

Направление подготовки: 38.04.02. Менеджмент
Профиль подготовки: Стратегический менеджмент
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: Очная

Москва 2025

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

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

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

Дисциплина «Теория организации и организационное поведение» предназначена для формирования у обучающихся концептуальных представлений о теории и инструментах управления организационным развитием, системе организационного поведения и организационной диагностики.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в учебные планы по программам магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент и входит в обязательную часть Блока 1.

Цели изучения дисциплины:

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

Задачи изучения дисциплины:

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

изучение принципов исследования и осуществления организационных изменений

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

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

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			Должен знать	Должен уметь	Имеет практический опыт	
Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды;	ОПК-3	ОПК-3.1. Осуществляет систематизацию и изложение основных положений современной парадигмы теории организации, востребованных в теории и практике менеджмента	ОПК-3.1.1.1. современное состояние теории организации; ключевые тезисы теорий: систем, ситуационного детерминизма и стратегического выбора, ресурсной зависимости и межорганизационных отношений, неинституциональной, организационной экологии и естественного отбора.	ОПК-3.1.2.1. обосновывать применение методов научного исследования организаций в интересах совершенствования практики менеджмента.	ОПК-3.1.3.1. систематизации и изложения основных положений современной парадигмы теории организации, востребованных в теории и практике менеджмента.	Практикум по решению задач
		ОПК-3.2. Осуществляет диагностику и проектирование структурных и культурных факторов внутренней среды организации в целях совершенствования практики менеджмента	ОПК-3.2.1.1. основы теории организационного поведения и организационной культуры; модели и методы исследования организационной культуры (К. Камерона, Р. Куинна; Г. Хофстеде); понятие, виды и методы организационной диагностики; методику проектирования организационной конфигурации предприятия; методику углубленной диагностики структурных и культурных факторов организации.	ОПК-3.2.2.1. строить координационный профиль и оценивать тип организационной конфигурации предприятия.	ОПК-3.2.3.1. диагностики и проектирования (на продвинутом уровне) структурных и культурных факторов внутренней среды организации в целях совершенствования практики менеджмента.	
		ОПК-3.3. Анализирует и моделирует	ОПК-3.3.1.1. теоретические основы организационного развития	ОПК-3.3.2.1. моделировать процессы	ОПК-3.3.3.1. анализа процессов организационного	

		процессы организационного развития и организационных изменений в целях совершенствования практики менеджмента	и организационных изменений; основы моделирования организационного развития и организационных изменений; принципы и направления осуществления организационных изменений.	организационного развития и организационных изменений в целях совершенствования практики менеджмента.	развития и организационных изменений на основе изучения практики современных предприятий.	

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Семестр 1											
Темы/Конт. работа	Лекции	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)					Лаб. практикумы	Тренинги	E-learning	Сам. работа	Оценочные средства ТКУ/Балл; Форма ПА/Балл
		Семинары	Практикумы по решению задач	Мастер-классы	Дидакт. игры	Ситуац. практикумы					
Тема 1. Современная парадигма теории организации	2		2							10	Практикум по решению задач / 15;
Тема 2. Организационное поведение и организационная культура	2		4							15	Практикум по решению задач / 15;
Тема 3. Основы организационной диагностики и организационного проектирования	2		2							15	Практикум по решению задач / 15;
Тема 4. Организационное развитие и организационные изменения	2		4							12	Практикум по решению задач / 15;
Всего в семестре, час	8 из 8		12							52 из 52	100 (ТКУ+ПА)
		12 из 12									
Итоговый контроль	Экзамен										
Итоговый экзамен (в академических часах)	36										
Общий объем дисциплины (в академических часах)	108 из 108										

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Современная парадигма теории организации

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

Формы контроля:

Практикум по решению задач

Вопросы для самостоятельного изучения:

Значение теории организации как науки. Неинституциональная теория, организационная экология и естественный отбор

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой, включая ЭБС,

источниками в сети Internet

Подготовка к практикуму по решению задач, подготовка отчета по практикуму

Тема 2. Организационное поведение и организационная культура

Основы теории организационного поведения. Основы теории организационной культуры. Элементы и функции организационной культуры. Проблема управляемости организационной культуры. Модели организационной культуры.

Методы исследования организационной культуры. Модель организационной культуры К. Камерона и Р. Куинна. Модели национальных культур и организационной культуры Г. Хофстеде.

Формы контроля:

Практикум по решению задач

Вопросы для самостоятельного изучения:

Проблема управляемости организационной культуры. Модели организационной культуры Г. Хофстеде.

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой, включая ЭБС,

источниками в сети Internet

Подготовка к практикуму по решению задач, подготовка отчета по практикуму

Тема 3. Основы организационной диагностики и организационного проектирования

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

Формы контроля:

Практикум по решению задач

Вопросы для самостоятельного изучения:

Понятие и виды организационной диагностики. Соотношение структурных и культурных аспектов организационной конфигурации.

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой, включая ЭБС,

источниками в сети Internet

Подготовка к практикуму по решению задач, подготовка отчета по практикуму

Тема 4. Организационное развитие и организационные изменения

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

Формы контроля:

Практикум по решению задач

Вопросы для самостоятельного изучения:

Основы моделирования процессов организационного развития и организационных изменений.

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой, включая ЭБС,

источниками в сети Internet

Подготовка к практикуму по решению задач, подготовка отчета по практикуму

5. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Основная литература

1. Михненко П.А. Теория организации и организационное поведение : учебник / Михненко П.А.. — Москва : Университет «Синергия», 2019. — 192 с. — ISBN 978-5-4257-0322-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/101340.html>

Дополнительная литература

1. Бардасова Э.В. Теория организации и организационное поведение : учебное пособие для слушателей магистратуры / Бардасова Э.В., Сергеева Е.А.. — Казань : Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2013. — 104 с. — ISBN 978-5-7882-1427-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/63478.html>
2. Теория организации и организационное поведение (углубленный курс) : учебное пособие / Ю.Н. Акимов [и др.]. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2022. — 97 с. — ISBN 978-5-7422-7898-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/128653.html>

3. Фролов Ю.В. Теория организации и организационное поведение. Часть I. Методология организации : учебное пособие / Фролов Ю.В.. — Москва : Московский городской педагогический университет, 2012. — 124 с. — ISBN 978-5-243-00320-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/26631.html>

4. Дорофеева, Л. И. Организационное поведение : учебник / Л. И. Дорофеева. — 2-е изд. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2024. — 529 с. — ISBN 978-5-4497-3445-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/142246.html>

5. Згонник, Л. В. Организационное поведение : учебник / Л. В. Згонник. — 4-е изд. — Москва : Дашков и К, 2022. — 231 с. — ISBN 978-5-394-04604-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/144065.html>

6. Алябина, Е. В. Организационное поведение : учебное пособие / Е. В. Алябина. — Новосибирск : Новосибирский государственный университет, 2021. — 132 с. — ISBN 978-5-4437-1126-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/128137.html>

Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети "Интернет"

1. Сайт «Корпоративный менеджмент». <https://www.cfin.ru/>
2. Журнал «Управление компанией». <https://www.zhuk.net/>
3. Журнал «Экономические стратегии». http://www.inesnet.ru/es_magazine/

Материально-техническая база

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

Лицензионное программное обеспечение

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

Свободно распространяемое программное обеспечение

1. 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
2. OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
3. PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
4. GIMP (редактор растровой графики) (<https://www.gimp.org/>)
5. Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing/>)
6. Inkscape (векторная графика) (<https://www.inkscape.org/>)

Электронно-библиотечная система

1. Электронная библиотечная система (ЭБС) IPR BOOKS <http://www.iprbookshop.ru>

Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Официальный интернет-портал базы данных правовой информации (<http://pravo.gov.ru/>)
2. Электронная библиотека научных публикаций eLIBRARY (<https://elibrary.ru>)
3. Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>)
4. Архив научных журналов НЭИКОН (<https://arch.neicon.ru/xmlui/>)

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

Описание оценочных материалов для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации

Описание текущего контроля и промежуточной аттестации:

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

Оценочные средства:

Экзамен, прпрактикум по решению задач.

Процедура оценивания:

Экзамен представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя:

Задание № 1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними;

Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности;

Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины

Шкала и критерии оценки, балл:

Выполнение обучающимся заданий оценивается по следующей балльной шкале:

Задание 1: 0-10 баллов

Задание 2: 0-10 баллов

Задание 3: 0-20 баллов

-90 и более (отлично) – ответ правильный, логически выстроен, приведены необходимые формулы, использована профессиональная лексика. Задача решена правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат.

-70 и более (хорошо) – ответ в целом правильный, логически выстроен, приведены необходимые формулы, использована профессиональная лексика. Ход решения задачи правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат.

-50 и более (удовлетворительно) – ответ в основном правильный, логически выстроен, приведены не все необходимые формулы, использована профессиональная лексика. Задача решена частично.

-Менее 50 (неудовлетворительно) – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задача не решена

Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках текущего контроля успеваемости

Практикум по решению задач. Тема 1. Современная парадигма теории организации

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

Задание:

1. Выберите в качестве примера современную российскую фирму в соответствии с профилем обучения.
2. Приведите краткое, но достаточное для решения последующих задач описание ее предназначения, организационно-правовой формы, целей и задач, текущего экономического состояния, особенностей деятельности.
3. Проанализируйте организацию, используя основные тезисы и выводы пяти концепций, составляющих современную парадигму теории организации:
 - теории систем;
 - концепции ситуационного детерминизма и стратегического выбора;
 - концепции ресурсной зависимости и межорганизационных отношений;
 - неонституциональной теории;
 - теории организационной экологии и естественного отбора.
4. Сделайте общие выводы.

Практикум по решению задач. Тема 2. Организационное поведение и организационная культура

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

Задание:

1. Выберите в качестве примера современную российскую фирму в соответствии с профилем обучения.
2. Приведите краткое, но достаточное для решения последующих задач описание ее предназначения, организационно-правовой формы, целей и задач, текущего экономического состояния, особенностей деятельности.
3. Осуществите диагностику организационной культуры предприятия, используя опросник OCAI К. Камерона и Р.Куинна. Постройте профиль организационной культуры предприятия по результатам выполненной диагностики в виде лепестковой диаграммы.

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

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

6. Сделайте общие выводы.

Практикум по решению задач. Тема 3. Основы организационной диагностики и организационного проектирования

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

Задание:

1. Выберите в качестве примера современную российскую фирму в соответствии с профилем обучения.
2. Приведите краткое, но достаточное для решения последующих задач описание ее предназначения, организационно-правовой формы, целей стратегического развития, текущего экономического состояния, особенностей деятельности.
3. Проведите анализ внутренней среды организации по одной из известных вам методик. Сделайте авторские выводы о качестве элементов внутренней среды и характере их взаимовлияния.
4. Постройте координационный профиль, обеспечивающий максимальную эффективность управления предприятием в целях его стратегического развития. Опишите степень его однородности (гомогенности).
5. Объясните, какому типу организационной конфигурации соответствует построенный координационный профиль.
6. Определите тип организационной культуры предприятия по одной из известных вам методик.
7. Сделайте выводы о соответствии элементов внутренней среды предприятия целям его стратегического развития, основываясь на проведенном в п. 4-7 анализе. Сформулируйте и обоснуйте авторские предложения по совершенствованию внутренней среды организации, способствующие стратегическому развитию.

Практикум по решению задач. Тема 4. Организационное развитие и организационные изменения

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

Задание:

1. Сформулируйте условный пример российского предприятия или организации, описав: вид экономической деятельности, организационно-правовую форму, размер предприятия (численность сотрудников), территориальное размещение. При необходимости, приведите дополнительную информацию.
2. Сформулируйте стратегическую цель развития предприятия.
3. В соответствии с динамической моделью процесса организационных изменений опишите контуры и процессы управления организационным развитием и организационными изменениями на предприятии.
4. Обоснуйте основные положения программы организационного развития и изменений в соответствии с поставленной стратегической целью.

Задания для проведения промежуточной аттестации в виде Экзамена

Задания первого типа

Описание условий задачи

1. Прикладное значение теории организации как научной дисциплины в современных условиях.
2. Ситуационный детерминизм и стратегический выбор.
3. Ресурсная зависимость и межорганизационные отношения.
4. Неоинституциональная теория.
5. Организационная экология и естественный отбор.
6. Ключевые положения теории систем, применяемые в теории организации.
7. Методы научного исследования организаций: основные инструменты и прикладное значение.
8. Понятия организационного поведения и организационной культуры.
9. Элементы и функции организационной культуры предприятия.
10. Прикладное значение модели организационных культур К. Камерона и Р. Куинна.
11. Прикладное значение модели организационных культур Г. Хофстеде.
12. Проблема анализа и управляемости организационной культуры как задача управления предприятием.
13. Взаимосвязь программы развития организации с ее организационной культурой.
14. Понятие и виды организационной диагностики.
15. Методы организационной диагностики.
16. Методика диагностики и проектирования организационной конфигурации предприятия.
17. Методика углубленной диагностики структурных и культурных факторов организации.
18. Понятия организационного развития и организационных изменений.
19. Концептуальные основы организационных изменений.
20. Анализ современного состояния теории организационного развития и организационных изменений.

21. Основы моделирования организационного развития.
22. Основы моделирования организационных изменений.
23. Исследование процесса организационных изменений в компании для ее развития.
24. Направления осуществления организационных изменений в компании.
25. Принципы осуществления организационных изменений в компании.

Задания второго типа

Описание условий задачи

1. Перечислите основные методы научного исследования организаций, указав для каждого из них: цели исследования, характер (алгоритм) исследования, необходимые ресурсы.
2. Перечислите основные методы научного исследования организаций, указав для каждого из них: цели исследования, степень достоверности ожидаемых результатов и выводов, риски для организации.
3. Перечислите основные элементы организационной культуры предприятия и сопоставьте их с функциями культуры.
4. Сформулируйте два-три примера реализации требуемых функций посредством управленческого воздействия на те или иные элементы организационной культуры.
5. Сравните между собой модели организационных культур К. Камерона и Р. Куинна и Г. Хофстеде.
6. Объясните технологию анализа текущего и предпочтительного типов организационной культуры компании с помощью методики OCAI К. Камерона и Р. Куинна.
7. Объясните технологию анализа организационной культуры компании с помощью методики Г. Хофстеде.
8. Обоснуйте необходимость использования комбинаций моделей в комплексном исследовании организационной культуры предприятия для повышения ее эффективности (по критериям: сила, единство и соответствие стратегическим целям).
9. Приведите пример предприятия, сформулируйте цель его развития. Обоснуйте основные параметры программы управления организационной культурой для решения задачи развития предприятия.
10. Обоснуйте необходимые направления и методы организационной диагностики для выявления существующей организационной конфигурации (по Г. Минцбергу).
11. Приведите пример предприятия, сформулируйте миссию и цель его развития. Обоснуйте координационный профиль предприятия.
12. Приведите пример предприятия, сформулируйте миссию и цель его развития. Обоснуйте тип организационной конфигурации предприятия.
13. Приведите пример предприятия, сформулируйте миссию и цель его развития. Обоснуйте необходимые направления и методы исследования процесса организационных изменений в компании для ее развития.
14. Приведите пример предприятия, сформулируйте миссию и цель его развития. Обоснуйте основные параметры программы организационного развития в целях совершенствования практики менеджмента.
15. Приведите пример предприятия, сформулируйте миссию и цель его развития. Сформулируйте основные параметры программы организационных изменений в целях совершенствования практики менеджмента.
16. Приведите систему основных положений современной парадигмы теории организации, востребованных в теории и практике менеджмента.
17. Приведите пример современного предприятия. Проведите диагностику структурных факторов внутренней среды организации в целях совершенствования практики менеджмента.
18. Приведите пример современного предприятия. Проведите диагностику культурных факторов внутренней среды организации в целях совершенствования практики менеджмента.
19. Приведите пример современного предприятия. Проведите проектирование структурных факторов внутренней среды организации в целях совершенствования практики менеджмента.
20. Приведите пример современного предприятия. Проведите проектирование культурных факторов внутренней среды организации в целях совершенствования практики менеджмента.
21. Обоснуйте прикладное значение теории ситуационного детерминизма и стратегического выбора. Приведите примеры.
22. Обоснуйте прикладное значение теории ресурсной зависимости и межорганизационных отношений. Приведите примеры.
23. Обоснуйте прикладное значение неинституциональной теории. Приведите примеры.
24. Обоснуйте прикладное значение теории организационной экологии и естественного отбора. Приведите примеры.
25. Обоснуйте взаимосвязь и практическое значение концепции организационных конфигураций и технологии анализа текущего и предпочтительного типов организационной культуры компании.

Задания третьего типа

Описание условий задачи

Задание 1 (типовое)*. Выберите в качестве примера предприятие (допускается условный пример). Приведите его краткое описание, укажите миссию и стратегическую цель развития. Приведите краткое описание организационной культуры предприятия на основе следующих параметров: основные элементы, функции, тип (профиль) культуры по одной из известных вам моделей культур, степень однородности (единства), сила (слабость) культуры, степень соответствия

культуры цели развития предприятия. Сформулируйте цель и три-четыре задачи изменения (поддержания, актуализации) организационной культуры предприятия, исходя из степени ее соответствия цели развития предприятия. Спрогнозируйте период адаптации культуры, возможную реакцию сотрудников предприятия и последствия.

* Допускаются различные виды организаций.

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

* Допускаются различные виды организаций.

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

* Допускаются различные виды организаций.

Задание 4 (типовое)*. Выберите в качестве примера предприятие (допускается условный пример). Приведите его краткое описание, укажите миссию и стратегическую цель развития. Опишите основные факторы и условия внешнего окружения. Обоснуйте для этого предприятия модель организационных изменений.

* Допускаются различные виды организаций.

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

* Допускаются различные виды организаций

Университет «Синергия»

Рассмотрено
на заседании Ученого совета
Университета «Синергия»
протокол № 11 от 28.11.2025 г.

УТВЕРЖДАЮ
Ректор Университета «Синергия»
кандидат экономических наук, доцент
А. И. Васильев
01.12.2025 г.

Рабочая программа дисциплины

Система управления проектами организации

Направление подготовки: 38.04.02. Менеджмент
Профиль подготовки: Стратегический менеджмент
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: Очная

Москва 2025

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

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

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

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в учебные планы по программам магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент и входит в обязательную часть Блока 1.

Цели изучения дисциплины:

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

Задачи изучения дисциплины:

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

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

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

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			Должен знать	Должен уметь	Имеет практический опыт	
Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2	УК-2.1. Определяет содержание этапов работы над проектом, учитывая этапы его жизненного цикла и обеспечивает последовательность их реализации	УК-2.1.1.1. Технологию организации работы коллектива по целям; модель SMART ; принципы каскадирования и декомпозиции целей; технологию внедрения Shop floor менеджмента в организации; технологии ситуационного менеджмента, применяемые в процессе управления участниками команды проекта или членами коллектива организации; технологию ассессмента, применяемую для формирования и повышения эффективности команд проекта	УК-2.1.2.1. Формулировать цели по SMART , каскадировать цели и выполнять их декомпозицию; организовывать и проводить SF-встречи в процессе реализации проекта; определять степень готовности сотрудника к выполнению задачи в конкретной ситуации, исходя из модели ситуационного менеджмента Херси-Бланшара; оценивать соответствие содержания ассессмента целям бизнеса, применяемую для формирования и повышения эффективности команды проекта	УК-2.1.3.1. Постановки целей по SMART ; формулирования HR -подразделению требований к проведению ассессмента для формирования и повышения эффективности команды проекта.	Практикум по решению задач

		УК-2.2. Грамотно представляет результаты реализации проекта, обсуждая его ход и результаты	УК-2.2.1.1. Методы разработки управленческих решений; подходы к документированию управления по целям, методы и приемы визуализации при разработке и принятии управленческих решений, применяемые в рамках МВО и SF-менеджмента; требования к организации ра, зработки моделей компетенций, документированию и предоставлению результатов ассессмента.	УК-2.2.2.1. разрабатывать управленческие решения различными методами, в зависимости от значимых ситуационных факторов; контролировать документирование и необходимую визуализацию информации в рамках МВО и SF-менеджмента; организовать разработку модели компетенций в организации; контролировать корректное документирование результатов ассессмента.	УК-2.2.3.1. выбирать методы разработки управленческих решений, в зависимости от значимых ситуационных факторов; информирования подчиненных о принципах и технологиях МВО и SF-менеджмента; планирования каскадирования целей подчиненным и проведения SF-встреч; формулирования заявки на проведение ассессмента, формулирования модели компетенций для вакантной должности.	

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Семестр 1											
Темы/Конт. работа	Лекции	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)					Лаб. практикумы	Тренинги	E-learning	Сам. работа	Оценочные средства ТКУ/Балл; Форма ПА/Балл
		Семинары	Практикумы по решению задач	Мастер-классы	Дидакт. игры	Ситуац. практикумы					
Тема 1. Основные подсистемы и элементы управления проектами.	2		2							10	Практикум по решению задач / 15;
Тема 2. Процессы и функции управления проектами.	2		4							15	Практикум по решению задач / 15;
Тема 3. Организационные структуры проектов	2		2							15	Практикум по решению задач / 15;
Тема 4. Корпоративная система управления проектами	2		4							12	Практикум по решению задач / 15;
Всего в семестре, час	8 из 8		12							52 из 52	100 (ТКУ+ПА)
		12 из 12									
Итоговый контроль	Экзамен										
Итоговый экзамен (в академических часах)	36										
Общий объем дисциплины (в академических часах)	108 из 108										

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Основные подсистемы и элементы управления проектами.

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

Формы контроля:

Практикум по решению задач

Вопросы для самостоятельного изучения:

Критерии успехов и неудач проекта. Основные причины неудач проекта. Категории эффективности проекта.

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой, включая ЭБС,

источниками в сети Internet

Подготовка к практикуму по решению задач, подготовка отчета по практикуму по решению задач

Тема 2. Процессы и функции управления проектами.

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

Формы контроля:

Практикум по решению задач

Вопросы для самостоятельного изучения:

Основные и вспомогательные процессы в управлении проектами.

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой, включая ЭБС,

источниками в сети Internet

Подготовка к практикуму по решению задач, подготовка отчета по практикуму по решению задач

Тема 3. Организационные структуры проектов

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

Формы контроля:

Практикум по решению задач

Вопросы для самостоятельного изучения:

Распределение организационных структур в пространстве адаптивности. Сравнительная характеристика механических и органических организационных структур управления.

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой, включая ЭБС,

источниками в сети Internet

Подготовка к практикуму по решению задач, подготовка отчета по практикуму по решению задач

Тема 4. Корпоративная система управления проектами

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

Формы контроля:

Практикум по решению задач

Вопросы для самостоятельного изучения:

Сущностно-содержательные характеристики корпоративной стратегии управления проектами.

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой, включая ЭБС,

источниками в сети Internet

Подготовка к практикуму по решению задач, подготовка отчета по практикуму по решению задач

5. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Основная литература

1. Фомичев, А. Н. Управление проектами : учебник для вузов / А. Н. Фомичев. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, 2024. — 257 с. — ISBN 978-5-394-05715-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/136539.html>

Дополнительная литература

1. Савон, Д. Ю. Управление проектами : учебник / Д. Ю. Савон, Т. О. Толстых. — Москва : Издательский Дом МИСиС, 2022. — 167 с. — ISBN 978-5-907560-14-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/129538.html>
2. Бойкова М.В. Управление проектами : учебник / Бойкова М.В., Колобова И.Н., Кузнецов С.С.. — Москва : Российская таможенная академия, 2018. — 216 с. — ISBN 978-5-9590-1056-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/93227.html>
3. Степнова, О. В. Управление проектами : учебное пособие / О. В. Степнова, М. Н. Михин. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2024. — 118 с. — ISBN 978-5-4497-4035-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/147429.html>
4. Нефедова, Е. Е. Управление проектами : учебное пособие / Е. Е. Нефедова. — Рязань : Рязанский государственный радиотехнический университет, 2022. — 108 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/137343.html>
5. Эльмурзаева, Р. А. Управление проектами : учебное пособие / Р. А. Эльмурзаева. — Томск : Издательство Томского государственного университета, 2022. — 352 с. — ISBN 978-5-907572-00-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/132614.html>

Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети "Интернет"

1. Сайт компании "Адванта" (Россия). Производитель ИС для Управления проектами. <https://www.advanta-group.ru/>
2. Официальный сайт Международной Ассоциации Управления Проектами IPMA (Швейцария) <https://www.ipma.world/>
3. Официальный сайт компании Проектная практика <https://pmpractice.ru/>
4. Project management institute <https://www.pmi.org/>
5. Официальный сайт компании ПМ Эксперт <https://pm.expert/>
6. Ассоциация менеджеров проекта Проектный Альянс <https://pmalliance.ru/>

Материально-техническая база

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

Лицензионное программное обеспечение

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

Свободно распространяемое программное обеспечение

1. 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
2. OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
3. PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
4. GIMP (редактор растровой графики) (<https://www.gimp.org/>)
5. Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing/>)
6. Inkscape (векторная графика) (<https://www.inkscape.org/>)

Электронно-библиотечная система

1. Электронная библиотечная система (ЭБС) IPR BOOKS <http://www.iprbookshop.ru>

Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

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

2. Электронная библиотека научных публикаций eLIBRARY (<https://elibrary.ru>)
3. Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>)
4. Архив научных журналов НЭИКОН (<https://arch.neicon.ru/xmlui/>)

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

Описание оценочных материалов для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации

Описание текущего контроля и промежуточной аттестации:

Промежуточная аттестация по дисциплине «Система управления проектами организации» проводится в форме экзамена.

Оценочные средства:

Экзамен, практикум по решению задач.

Процедура оценивания:

Экзамен представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя:

Задание № 1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними;

Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности;

Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины

Шкала и критерии оценки, балл:

Отчет по практикуму

8-15 – задачи решены верно, представлены в срок, представлена полная визуальная презентация.

5-7 – задачи решены верно в срок, представлена неполная презентация, имеются ошибки, или решены не все задачи.

1-4 – задачи решены в срок и содержит концептуальные ошибки, логика решения задач нарушена, решены не все задачи.

0 – задачи не решены.

Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале:

Задание 1: 0-10 баллов

Задание 2: 0-10 баллов

Задание 3: 0-20 баллов

-90 и более (отлично) – ответ правильный, логически выстроен, приведены необходимые выкладки, использована профессиональная лексика. Задания решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат.

-70 и более (хорошо) – ответ в целом правильный, логически выстроен, приведены необходимые выкладки, использована профессиональная лексика. Ход решения задания правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат.

-50 и более (удовлетворительно) – ответ в основном правильный, логически выстроен, приведены не все необходимые выкладки, использована профессиональная лексика. Задания решены частично.

-Менее 50 (неудовлетворительно) – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задания не решены

Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках текущего контроля успеваемости

Практикум по решению задач. Тема 1. Основные подсистемы и элементы управления проектами.

Задание №1.

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

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

Трудоемкость работ по вариантам проектов представлена в таблице:

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

10	6000	5000
11	2600	3000
12	3000	4000
13	3400	5000
14	2900	1500
15	3000	4800

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

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

Задание №2.

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

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

Таблица 1 – Номера работ в проектах

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

Продолжительность выполнения проекта для всех вариантов 3 - месяца.

Таблица 2 - Объем работ (ед.), нормы времени на единицу работы (нормо-час./ед.)

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

Численность вспомогательных рабочих составляет 30% от численности основных рабочих. Численность специалистов и АУП составляет 10% от численности основных и вспомогательных рабочих. Коэффициент, учитывающий невыходы на

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

Практикум по решению задач. Тема 2. Процессы и функции управления проектами.

Задача 1.

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

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

Задача 2.

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

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

К	Уход покупателя	И

Задание

1. составьте сетевой график работ на основании наиболее вероятной их продолжительности и оцените общую продолжительность.
2. используя метод PERT, определите ожидаемую продолжительность каждого действия, на основании полученных значений составьте новый вариант сетевого графика.
3. определите среднеквадратическое отклонение продолжительности работ на критическом пути, определите среднеквадратическое отклонение общей продолжительности работ.

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

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

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

Норма дисконта равна 10%.

Задача 4.

В таблице приведены данные по денежным потокам по проекту:

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

Рассчитайте необходимые показатели по денежным потокам проекта и заполните таблицу.

Задача 5.

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

№	Показатель	Значение показателей по шагам расчета			
		Шаг 0	Шаг 1	Шаг 2	Шаг 3
1	Объем продаж	115,00	150,00	198,00	320,00
2	Цена	68,00	68,00	70,00	70,00
3	Выручка				
4	Внереализационные доходы	200,00	233,00	509,00	722,00
5	Переменные затраты	1101,00	1300,00	1543,00	2367,00

6	Постоянные затраты	801,00	801,00	801,00	801,00
7	Амортизация зданий	513,00	630,00	765,00	433,00
8	Амортизация оборудования	614,00	653,00	697,00	900,65
9	Проценты по кредитам, включаемые в себестоимость	632,00	999,00	1235,00	2561,00

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

Задача 6.

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

Задача 7.

В таблице приведены следующие параметры системы управления запасами проекта:

Показатель	Расчет показателя
1. Потребность, шт.	1000
2. Затраты на хранение единицы ресурса, руб.	10
3. Затраты на поставку единицы ресурса, руб.	50
4. Оптимальный размер заказа, шт.	
5. Время поставки, дни	24
6. Возможная задержка поставки, дни	3
7. Ожидаемое дневное потребление, шт./день	
8. Срок расходования заказа, дни	
9. Ожидаемое потребление за время поставки, шт.	
10. Максимальное потребление за время поставки, шт.	
11. Резервный запас, шт.	
12. Пороговый запас или точка заказа, шт.	

Необходимо учесть, что в году 250 рабочих дней.

Рассчитайте недостающие параметры системы управления запасами проекта.

Практикум по решению задач. Тема 3. Организационные структуры проектов

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

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

Управление проектом в Orion

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

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

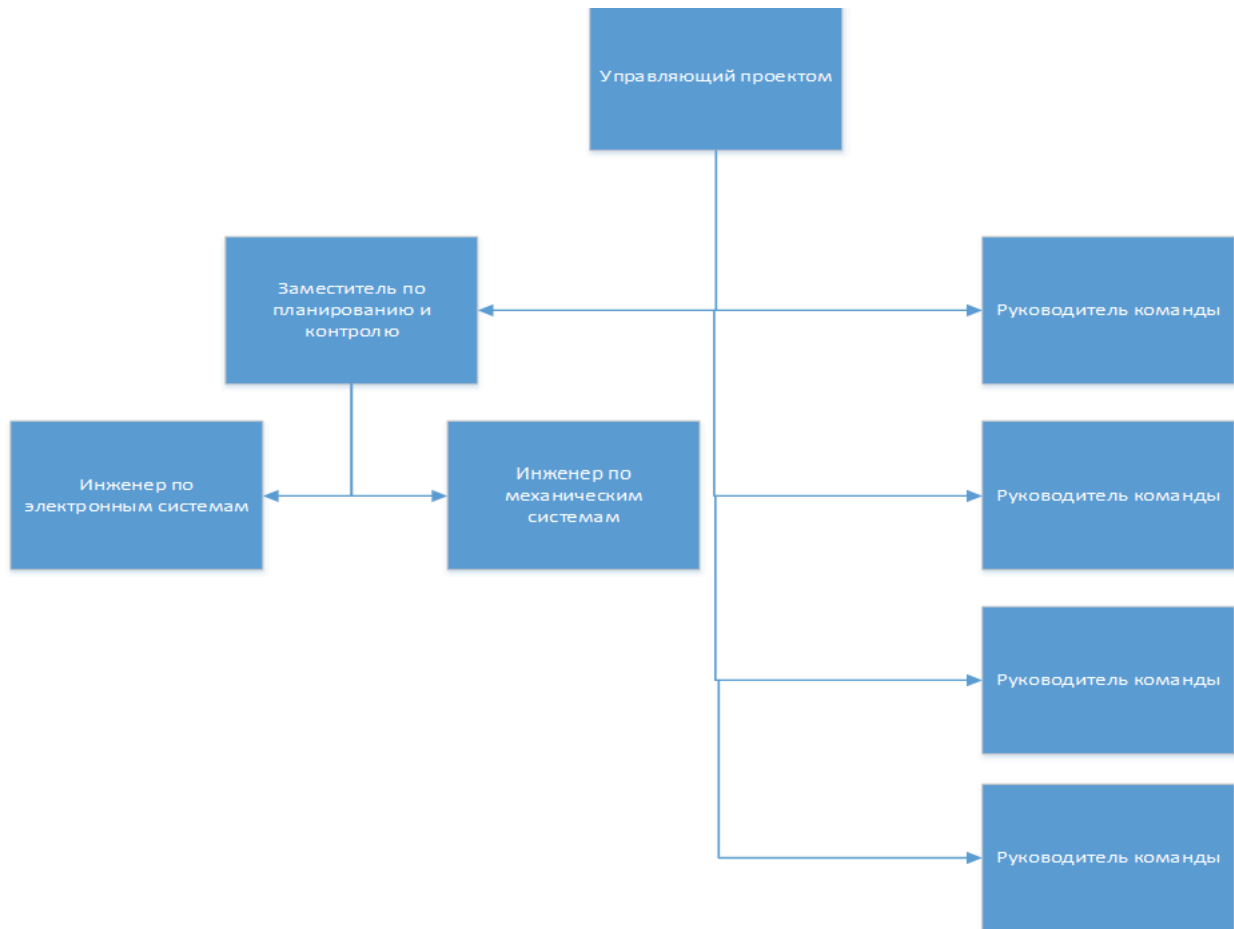


Рис. -1 Организация управления проектом разработки нового продукта в Orion

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

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

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

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

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

Инженеры-проектировщики играли главную роль в Orion, другие группы — производственная, маркетинга и т.д. — должны были следовать за ними. Особый статус инженеров-проектировщиков подкреплялся тем фактом, что их зарплаты были выше, чем у инженеров производственного отдела.

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

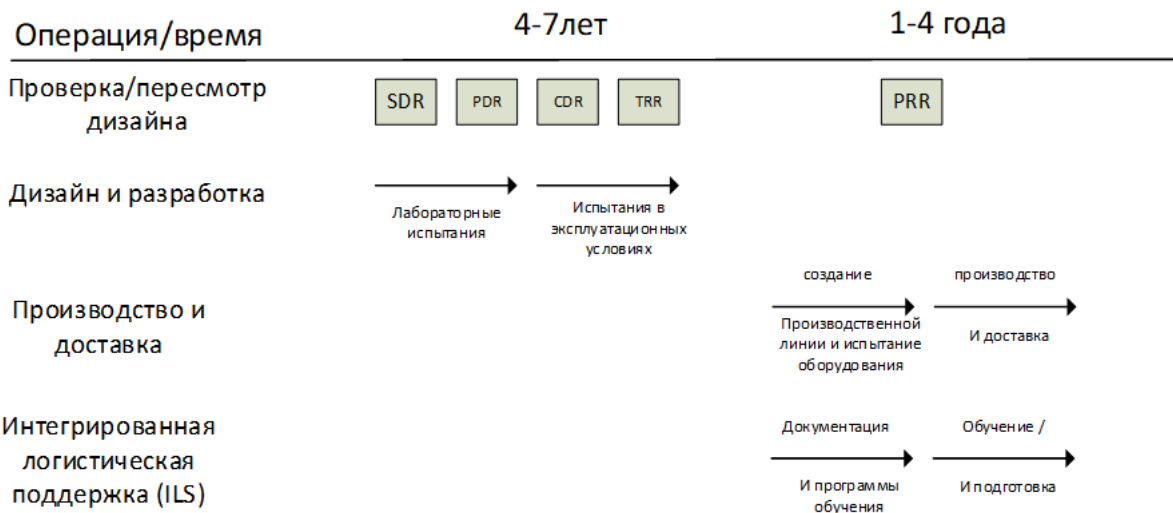


Рис.-2. разработка продукта и процесс производства

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

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

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

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

Проблемы качества. Возросшая конкуренция увеличила требования заказчика к качеству. Клиенты хотят, чтобы было меньше дефектов и более длительный срок гарантийного обслуживания. Orion обычно оставлял решение проблемы качества на потом, то есть вносил изменения и улучшал качество, когда производственный процесс был запущен. Недостаточное внимание уделялось качеству на стадии начального проектирования продукта.

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

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

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

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

Вопросы :

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

Практикум по решению задач. Тема 4. Корпоративная система управления проектами

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

1. переезд должен быть проведен в течение двух выходных дней (суббота и воскресенье)
2. в новом здании компания арендует три этажа, на которых должны быть размещены:
 - a. 1-ый этаж – фронт офис (офис продаж) и демо-зал
 - b. 2-ой этаж – департамент разработки продуктов компании
 - c. 3-ий этаж – руководство компании и бек-офис
3. Субподрядчик «А» отвечает за ремонт помещений офиса, установку сетевого оборудования и систем связи, установку мебели. Работы субподрядчика «А» должны быть завершены в четверг, за один день до начала переезда.
4. Субподрядчик «В» отвечает за транспортировку имущества компании из старого в новый офис.
5. Общий срок проекта составляет 18 дней. Бюджет проекта составляет 16 млн. руб.

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

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

Предприятие из сферы оборонной промышленности. Имеет стабильный государственный заказ на производство продукции. Традиции управления с советских времен. «Наследие ФГУП» в современных реалиях выражено в методология государственного управления, линейно-каскадном построении всех процессов вследствие этого имеет длительные не прослеживаемые процессы контрактации как с государственными заказчиками, так и с поставщиками по кооперации. Данная специфика такова, что при определении годовых объемов выпуска продукции с заказчиком практически мало, не объективно учитываются уже возможности поставщиков по кооперации продукции, услуг и работ. В реальности при утверждении годового заказа выпускаемой продукции не происходит реальный учет реалий и возможностей рынка поставщиков. Это все внутренние проблемы, но есть и внешние, имеется в виду система гос. закупок и ее родовые проблемы (выбор поставщика по минимальной цене и др.). При этом отсутствует возможность вести адекватное объемное календарное планирование производства. Соответственно не представляется возможным спланировать производство продукции по номенклатуре, объемам и по срокам. Также «Наследие ФГУП» выражается в том, что постоянный численный состав завышен в связи с отсутствием адекватных планируемых значений. В следствии этого имеется постоянное завышение издержек на ФОТ, оплата простоев и как следствие переработка в конце периода (выше 2 раза), снижение качества продукции, выполненных работ и принимаемых решений. Ситуация требует серьезных усилий для сохранения предприятия в настоящем времени, условиях и месте. Было принято решение произвести цифровую трансформацию на предприятии и как начало этому внедрить отечественный программный продукт с финансированием на 120 млн. рублей с созданием прикладной цифровой платформы. Цель оптимизировать бизнес-процессы операционной деятельности. В результате оптимизировать штат, снизить операционные издержки на 12%, снизить запасы на 15%, в итоге сэкономить 400 млн. рублей оборотных средств.

Вопросы кейса:

1. Определите основные работы проекта
2. Каким отечественным стандартом проектного управления целесообразно воспользоваться в данной ситуации и почему
3. Подготовьте устав проекта

Задания для проведения промежуточной аттестации в виде Зачета

Задания первого типа

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

16. Информационное обеспечение управления проектами: состав, структура, характеристики.
17. Опишите процессы и функции управления проектом
18. Основные элементы корпоративной системы управления проектами
19. Назовите основные инструменты управления командой проекта
20. Перечислите ситуационные факторы влияющие на команду проекта
21. В чем заключается суть корпоративной стратегии управления проектом
22. Мотивация участников проекта
23. Международные стандарты проектного управления
24. Опишите структуру корпоративного стандарта управления проектом
25. Принципы разработки корпоративного стандарта управления проектами

Задания второго типа

1. Приведите пример расчета показателей оценки хода реализации проекта
 2. В чем заключаются достоинства и недостатки организационных структур управления проектами. Приведите примеры проектов и структур.
 3. На каких принципах осуществляется формирование цены, прибыли и рентабельности проекта.
 4. Обоснование окупаемости инвестиций проекта.
 5. Выберите любой известный Вам проект и на его примере опишите алгоритм анализа рисков проекта.
 6. Опишите принципы формирования команды проекта.
 7. Опишите методы определения состава и численности работников проекта.
 8. В чем заключаются особенности установления трудоемкости работ проекта различными методами.
 9. В чём заключается технико-экономическое обоснование проекта? Приведите пример.
 10. Какие факторы влияют на эффективность работы команды проекта?
 11. Опишите основные элементы плана управления проектом. Приведите пример
 12. Опишите порядок оптимизации ежедневной потребности трудовых ресурсов за счет резервов времени работ. Приведите пример.
 13. В чем заключается различие в расчете длительности параллельно-последовательного и параллельного вида выполнения операций. Покажите на графиках.
 14. С помощью каких методов осуществляется оценка внешней и внутренней среды относительно развития направлений проектной деятельности? Приведите 2-3 ситуации и укажите методы оценки.
 15. Какие функции по управлению проектами должны выполнять персональные компьютеры и локальные системы.
 16. Какие организационные структуры лучше подходят для проектной деятельности? Почему?
 17. Из каких этапов состоит разработка проектной документации?
 18. Опишите алгоритм анализа стейкхолдеров проекта и приведите пример реестра стейкхолдеров для любого известного Вам проекта
 19. В чём отличие процессного и проектного подходов? Какие ещё существуют подходы?
 20. Какие задачи решаются при завершении управления персоналом в проекте? Приведите примеры
 21. Каковы уникальные проблемы и задачи управления виртуальной проектной командой? Приведите примеры
 22. Что может сделать управляющий проектом, чтобы избежать проблем, характерных для сплоченных проектных команд? Приведите примеры
 23. Почему дирижер оркестра является подходящей метафорой для руководителя проекта? Какие аспекты управления проектом не отражает эта метафора? Вы можете привести пример других подходящих метафор?
 24. Приведите пример организационной структуры команды проекта (нарисуйте схему).
- Что может сделать управляющий проектом, чтобы создать сплоченную проектную команду? Приведите примеры

Задания третьего типа

Задание № 1. В качестве практического примера рассмотрим разработку (новой стратегии) технического задания на проект одного из предприятий легкой промышленности России. Опишите полномочия и ответственность Руководителя проекта в данной ситуации

Краткий анализ ситуации — ухудшающаяся финансовая ситуация

Основные проблемы	Дефицит ресурсов: финансовых, квалифицированных кадров, собственных оборотных средств, износ ОПФ, устаревшие технологии, выполнение обязательств по долгам и содержанию непрофильных производств
Основные проектные	1. Разработка программы стратегии 2. Создание проектов реорганизации предприятия, реструктуризация бизнесов. 3. Путем организации

предложения	сквозного оперативного учета активов и расходов оптимизировать процесс увеличения прибыли и улучшения структуры баланса
Руководитель проекта	

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

Для этого разработайте:

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

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

Задание № 3. Построить и рассчитать сетевую диаграмму по схеме «работа-вершина», построить диаграммы потребности в расходуемых ресурсах.

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

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

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

Планируемые показатели приведены в таблице:

Планируемые показатели, тыс. руб.	Проект	
	№ 1	№ 1
Материальные затраты	250	420

Зарплата		220	480
Отчисления в социальные фонды (30%)			
Стоимость оборудования		2 000	1800
Стоимость здания		4 000	4500
Норма амортизационных отчислений (%)	На оборудование	10	11
	На здание	2,5	2,5
Амортизация			
Прочие		46	120
Совокупные затраты (полная себестоимость)			
Цена		1000	1800
Прибыль			
Рентабельность по себестоимости, %			

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

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

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

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

Работа	Предшествующие ей работы	Продолжительность, в днях	Ресурс расходуемый, единиц

А	-	4	5
Б	-	6	5
В	А	8	6
Г	Б	5	7
Д	Б	7	5
Е	А; В	8	4
Ж	Г; Д	5	2
З	Е, Д	3	3

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

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

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

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

Задание №8. Рассматриваются два варианта проекта. Определите плановую численность основных и вспомогательных рабочих, численность специалистов и административно-управленческого персонала (АУП) команды проекта, расходы на зарплату, отчисления в социальные фонды, полную себестоимость, цену, прибыль проектов и наиболее экономически выгодный вариант проекта. Продолжительность выполнения проекта - 3 месяца. Объем работ (ед.), нормы времени на единицу работы (нормо-час./ед.) представлены в таблице:

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

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

Университет «Синергия»

Рассмотрено
на заседании Ученого совета
Университета «Синергия»
протокол № 11 от 28.11.2025 г.

УТВЕРЖДАЮ
Ректор Университета «Синергия»
кандидат экономических наук, доцент
А. И. Васильев
01.12.2025 г.

Рабочая программа дисциплины

Международные стандарты проектного управления

Направление подготовки: 38.04.02. Менеджмент
Профиль подготовки: Стратегический менеджмент
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: Очная

Москва 2025

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

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

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

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в учебные планы по программам магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент и входит в обязательную часть Блока 1.

Цели изучения дисциплины:

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

Задачи изучения дисциплины:

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

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

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

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			Должен знать	Должен уметь	Имеет практический опыт	
Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций;	ОПК-4	ОПК-4.1. Применяет лучшие отечественные и зарубежные практики проектного менеджмента при разработке и реализации традиционных и нетрадиционных проектов	ОПК-4.1.1.1. Классификацию стандартов. Основные виды областей знаний в международных стандартах проектного управления. Основных разработчиков международных стандартов проектного управления. Виды сертификации специалистов в области проектного управления. Структуру международных стандартов	ОПК-4.1.2.1. Выбирать международный стандарт, по которому будет проходить управление проектом. Формировать проектную документацию в соответствии с международными требованиями	ОПК-4.1.3.1. Применения международных стандартов проектного управления в процессе инициации проекта. Осуществлять планирование проекта с использованием рекомендаций международных стандартов.	Кейсы/ Ситуационный практикум
		ОПК-4.2. Определяет и оценивает новые рыночные возможности, бизнес модели при разработке продуктивной организационной стратегии с учетом инноваций в менеджменте	ОПК-4.2.1.1. Принципы разработки кадровой стратегии, кадровой политики, формирования системы управления организацией на основе технологий управления по целям, SF-менеджмента, технологии ассессмента.	ОПК-4.2.2.1. Разрабатывать кадровую стратегию и кадровую политику, проектировать систему управления организацией. Применять принципы и инструменты технологий управления по целям, SF-менеджмента, технологии ассессмента.	ОПК-4.2.3.1. Проектирования порядка внедрения изменений на основе управления по целям, SF-менеджмента, технологии ассессмента и др. современных HR-технологий	
		ОПК-4.3. Знает современные научные достижения в сфере управления социально-экономическими	ОПК-4.3.1.1. Методы разработки управленческих решений, основанные на изученных концепциях (Митчела-	ОПК-4.3.2.1. Применять разработки управленческих решений, основанные на изученных концепциях (Митчела-	ОПК-4.3.3.1. Выбора подхода к разработке и принятию управленческого решения с учетом	

	системами, методы генерации новых идей при решении исследовательских и практических задач методами математического моделирования;	Хауса, Врума-Йеттона); концепции ситуационного менеджмента, приемы и методы вовлечения персонала в разработку идей, применяемые в SF-менеджменте; методы оценки персонала, в т.ч. с применением технологии ассессмента.	Хауса, Врума-Йеттона); использовать инструменты ситуационного менеджмента (ситуационную беседу, модель Херси-Бланшара). приемы и методы вовлечения персонала в разработку идей, применяемые в SF-менеджменте; планировать проведение ассессмента в зависимости от поставленных целей.	ситуационных факторов. проведения ситуационной беседы и планирования SF-встреч с сотрудниками; планирования проведения ассессмента в зависимости от поставленных целей.
	ОПК-4.4. Умеет руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности	ОПК-4.4.1.1. подходы к организации деятельности на основе современных HR-технологий	ОПК-4.4.2.1. применять подходы к организации деятельности на основе современных HR-технологий	ОПК-4.4.3.1. организации деятельности персонала на основе современных HR-технологий
	ОПК-4.5. Владеет навыками разработки стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	ОПК-4.5.1.1. Принципы разработки кадровой стратегии и кадровой политики в зависимости от цели организации и ситуации на рынке, подходы к внедрению инновационных HR-технологий управления	ОПК-4.5.2.1. Применять принципы разработки кадровой стратегии и кадровой политики в зависимости от цели организации и ситуации на рынке, планировать внедрение инновационных HR-технологий управления	ОПК-4.5.3.1. Выбора направлений кадровой стратегии, типа кадровой политики в зависимости от цели организации и ситуации на рынке, планирования действий по внедрению инновационных HR-технологий управления

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Семестр 1											
Темы/Конт. работа	Лекции	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)					Лаб. практикумы	Тренинги	E-learning	Сам. работа	Оценочные средства ТКУ Балл; Форма ПА/ Балл
		Семинары	Практикумы по решению задач	Мастер-классы	Дидакт. игры	Ситуац. практикумы					
Тема 1. Предназначение и структура стандартов проектного управления	2					2				18	Кейсы/ Ситуационный практикум / 10
Тема 2. Обзор стандартов PMI	2					2				18	Кейсы/ Ситуационный практикум / 10
Тема 3. Обзор стандарта IPMA	2					4				18	Кейсы/ Ситуационный практикум / 10
Тема 4. Обзор стандарта ISO-21500	1					2				18	Кейсы/ Ситуационный практикум / 10
Тема 5. Обзор отечественных стандартов проектного управления	1					2				16	Кейсы/ Ситуационный практикум / 10
Всего в семестре, час	8 из 8					12				88 из 88	100 (ТКУ+ПА)
		12 из 12									
Итоговый контроль	Зачет										
Общий объем дисциплины (в академических часах)	108 из 108										

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Предназначение и структура стандартов проектного управления

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

Формы контроля:

Кейсы/Ситуационный практикум

Вопросы для самостоятельного изучения:

Основные виды областей знаний в международных стандартах проектного управления. Связь стратегии организации и проектного управления (международные подходы).

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой, включая ЭБС,

источниками в сети Internet

Подготовка к ситуационному практикуму, подготовка отчета по практикуму

Тема 2. Обзор стандартов PMI

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

Формы контроля:

Кейсы/Ситуационный практикум

Вопросы для самостоятельного изучения:

Практическая ценность и особенности применения. Program management. Portfolio management.

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой, включая ЭБС,

источниками в сети Internet

Подготовка к ситуационному практикуму, подготовка отчета по практикуму

Тема 3. Обзор стандарта IPMA

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

Формы контроля:

Кейсы/Ситуационный практикум

Вопросы для самостоятельного изучения:

Практическая ценность и особенности применения.

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой, включая ЭБС,

источниками в сети Internet

Подготовка к ситуационному практикуму, подготовка отчета по практикуму

Тема 4. Обзор стандарта ISO-21500

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

Формы контроля:

Кейсы/Ситуационный практикум

Вопросы для самостоятельного изучения:

Практическая ценность и особенности применения.

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой, включая ЭБС,

источниками в сети Internet

Подготовка к ситуационному практикуму, подготовка отчета по практикуму

Тема 5. Обзор отечественных стандартов проектного управления

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

Формы контроля:

Кейсы/Ситуационный практикум

Вопросы для самостоятельного изучения:

«Управление проектами, программами и портфелем проектов. Руководство по управлению портфелем проектов».

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой, включая ЭБС,

источниками в сети Internet

Подготовка к ситуационному практикуму, подготовка отчета по практикуму

5. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Основная литература

1. Фомичев, А. Н. Управление проектами : учебник для вузов / А. Н. Фомичев. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, 2024. — 257 с. — ISBN 978-5-394-05715-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/136539.html>

Дополнительная литература

1. Савон, Д. Ю. Управление проектами : учебник / Д. Ю. Савон, Т. О. Толстых. — Москва : Издательский Дом МИСиС, 2022. — 167 с. — ISBN 978-5-907560-14-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/129538.html>
2. Бойкова М.В. Управление проектами : учебник / Бойкова М.В., Колобова И.Н., Кузнецов С.С.. — Москва : Российская таможенная академия, 2018. — 216 с. — ISBN 978-5-9590-1056-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/93227.html>
3. Степнова, О. В. Управление проектами : учебное пособие / О. В. Степнова, М. Н. Михин. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2024. — 118 с. — ISBN 978-5-4497-4035-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/147429.html>
4. Нефедова, Е. Е. Управление проектами : учебное пособие / Е. Е. Нефедова. — Рязань : Рязанский государственный радиотехнический университет, 2022. — 108 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/137343.html>
5. Эльмурзаева, Р. А. Управление проектами : учебное пособие / Р. А. Эльмурзаева. — Томск : Издательство Томского государственного университета, 2022. — 352 с. — ISBN 978-5-907572-00-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/132614.html>

Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети "Интернет"

1. Официальный сайт Международной Ассоциации Управления Проектами IPMA (Швейцария) <https://www.ipma.world/>
2. Официальный сайт компании Проектная практика <https://pmpractice.ru/>
3. Project management institute <https://www.pmi.org/>
4. Официальный сайт компании ПМ Эксперт <https://pm.expert/>
5. Ассоциация менеджеров проекта Проектный Альянс <https://pmalliance.ru/>

6. Каталог национальных стандартов <https://www.gost.ru/>

Материально-техническая база

1. Учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения

2. Помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета

Лицензионное программное обеспечение

1. Windows Professional 10 Russian Upgrade OLP NL AcademicEdition

2. Office Professional Plus Education ALng LSA OLVS E 3Y

3. Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition (отечественное программное обеспечение)

4. Антивирусная программа Dr.Web (отечественное программное обеспечение)

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

Свободно распространяемое программное обеспечение

1. 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)

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

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

4. GIMP (редактор растровой графики) (<https://www.gimp.org/>)

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

6. Inkscape (векторная графика) (<https://www.inkscape.org/>)

Электронно-библиотечная система

1. Электронная библиотечная система (ЭБС) IPR BOOKS <http://www.iprbookshop.ru>

Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

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

2. Электронная библиотека научных публикаций eLIBRARY (<https://elibrary.ru>)

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

4. Архив научных журналов НЭИКОН (<https://arch.neicon.ru/xmlui/>)

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

Описание оценочных материалов для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации

Описание текущего контроля и промежуточной аттестации:

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

Оценочные средства:

Зачет, ситуационный практикум.

Процедура оценивания:

Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя.

Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающегося принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними;

Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности;

Задания №3 – задания на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины

Шкала и критерии оценки, балл:

Отчет по ситуационному практикуму

1. Содержательная часть (максимум 5 баллов):

5 – четко сформулирована цель задания, полноценно раскрыты вопросы кейса, логично выстроено содержание, проработана требуемая литература, сделаны необходимые выводы, хорошо аргументированы, даны необходимые доказательства для подкрепления выводов;

3-4 – полноценно раскрыты вопросы кейса, несколько нарушена логика изложения, проработана основная литература без дополнительных источников, сделаны выводы без четкой аргументации, частично дана доказательная аргументация сделанных выводов;

1-2 – ответы на вопросы кейса раскрыты не в полной мере, при подготовке использовались только интернет-ресурсы, отсутствуют самостоятельные выводы, представленные выводы слабо аргументированы, даны ответы не на все вопросы.

2. Выступление (максимум 5 баллов):

5 – четкое, эмоциональное изложение, включающее вступление, основную часть, аргументированные выводы, без чтения текста, развернутые ответы на вопросы слушателей;

3-4 – четкое изложение доклада, некоторые сложности в коммуникации при изложении информации, без чтения текста доклада, краткие ответы на вопросы без развернутой аргументации

1-2 – прочтение доклада по слайдам, листу или гаджету.

Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале:

Задание 1: 0-15 баллов

Задание 2: 0-15 баллов

Задание 3: 0-20 баллов

«Зачтено»

– **90-100** – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задания решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат.

– **70-89** – ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Ход решения заданий правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат.

– **50-69** – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задание решено частично.

«Не зачтено»

– **менее 50** – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задания не решены.

Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках текущего контроля успеваемости

Кейсы/Ситуационный практикум. Тема 1. Предназначение и структура стандартов проектного управления

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

концу установленного срока завершения проекта.

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

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

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

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

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

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

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

Компания постоянно участвует в тендерах по государственным закупкам.

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

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

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

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

Вопросы кейса:

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

Кейсы/Ситуационный практикум. Тема 2. Обзор стандартов PMI

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

И, начиная с этого момента, мы уже как руководители вынуждены бороться со сложностью разработки программных проектов, сложностью их однородного понимания всеми участниками и сложностью учёта изменений, происходящих постоянно при изменениях внешней среды. Ориентируясь на пророческое утверждение Брукса о том, что серебряной пули нет, мы всё же ищем способ найти управленческую технику, увеличивающую, хотя бы и не на порядок, производительность, надёжность и простоту в разработке программного обеспечения.

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

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

Вопросы кейса:

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

Кейсы/Ситуационный практикум. Тема 3. Обзор стандарта IPMA

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

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

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

Задача: Создать эффективную рабочую группу.

Вопросы:

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

Кейсы/Ситуационный практикум. Тема 4. Обзор стандарта ISO-21500

Ведущий российский FMCG-производитель косметических товаров, бытовой химии и продуктов питания. В отдельных сегментах занимает до 19% российского рынка. Продукция компании представлена на рынках СНГ и других стран мира. Компания одновременно реализует 60-70 проектов по разработке новых продуктов, десятки проектов по организационным изменениям и развитию компетенций, несколько проектов по внедрению различных ИТ-систем и приложений, а также большое количество проектов по изменению упаковки. В компании создан проектный офис, более года внедряется проектное управление. Предшествующие попытки внедрения новых процессов и ИТ-инструментов проектного управления за буксовали и были приостановлены. Новое руководство, отвечающее за развитие проектного управления и запуск новых продуктов на уровне Правления, решило сделать еще один «подход к снаряду», переосмыслив жизненный цикл проекта, разделив его на исследовательский и коммерческий этап. С учетом предпринимательского духа компании требовалось внедрить максимально простые и прагматичные подходы к управлению проектами, поддерживаемые сквозными ИТ-инструментами. Работы на исследовательском этапе проектов, например, разработка дизайна или рецептуры, из-за большого количества итераций может занимать несколько месяцев. Количество итераций может насчитывать десятки или сотни, что не позволяет достоверно прогнозировать сроки. В результате проекты превышают плановые сроки в среднем более чем на два месяца, а иногда застревают на несколько лет. Для бизнеса компании крайне важно регулярно и своевременно пополнять свой ассортиментный портфель новыми продуктами. Это позволит новым продуктам оказаться на полках магазинов к сезону и увеличить продажи. Топ-менеджмент контролирует выполнение проектов на периодических комитетах либо выборочно. Проблемы на проектах решаются преимущественно в момент возникновения, когда потенциальные риски и угрозы срокам и результатам проектов уже реализовались. Некоторые проекты тянутся по несколько лет безрезультатно, и прогнозные сроки их завершения продолжают вызывать сомнения у участников и руководства. Топ-менеджмент видит регулярный срыв сроков проектов, но не всегда понимает первопричину. Основными причинами срыва сроков считаются: нехватка ресурсов функциональных подразделений, недостаток лидерства

руководителей проектов, недостаточная четкость организации работ со стороны руководителей проектов. Руководство признает, что проблема носит системный характер, и поддерживает внедрение единых процессов управления проектами и создание необходимой ИТ-инфраструктуры в организации в целом.

Исходные условия

- В компании недавно согласован процесс разработки новых продуктов
- Планы и отклонения от них фиксируются в презентациях [дорожная карта], которая обновляется только по запросу топ-менеджмента, либо к проектным или продуктовым комитетам
- Задачи проектов ведутся в виде таблиц, со сроками и ответственными.

Информация не всегда своевременно обновляется руководителями проектов.

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

Бизнес-задачи

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

Вопросы кейса:

1. Какие задачи целесообразно поставить заказчику перед своим проектным офисом и консультантами для повышения эффективности проектного управления
2. Какие цели можно сформулировать в пилотном проекте по реализации задач заказчика из п.1.
3. Какой международный стандарт подходит для реализации данного проекта и почему
4. Каковы могут быть преимущества компании после решения задач п.1.

Кейсы/Ситуационный практикум. Тема 5. Обзор отечественных стандартов проектного управления

Предприятие из сферы оборонной промышленности. Имеет стабильный государственный заказ на производство продукции. Традиции управления с советских времен. «Наследие ФГУП» в современных реалиях выражено в методология государственного управления, линейно-каскадном построении всех процессов вследствие этого имеет длительные не прослеживаемые процессы контрактации как с государственными заказчиками, так и с поставщиками по кооперации. Данная специфика такова, что при определении годовых объемов выпуска продукции с заказчиком практически мало, не объективно учитываются уже возможности поставщиков по кооперации продукции, услуг и работ. В реальности при утверждении годового заказа выпускаемой продукции не происходит реальный учет реалий и возможностей рынка поставщиков. Это все внутренние проблемы, но есть и внешние, имеется в виду система гос. закупок и ее родовые проблемы (выбор поставщика по минимальной цене и др.). При этом отсутствует возможность вести адекватное объемное календарное планирование производства. Соответственно не представляется возможным спланировать производство продукции по номенклатуре, объемам и по срокам. Также «Наследие ФГУП» выражается в том, что постоянный численный состав завышен в связи с отсутствием адекватных планируемых значений. В следствии этого имеется постоянное завышение издержек на ФОТ, оплата простоев и как следствие переработка в конце периода (выше 2 раза), снижение качества продукции, выполненных работ и принимаемых решений. Ситуация требует серьезных усилий для сохранения предприятия в настоящем времени, условиях и месте. Было принято решение произвести цифровую трансформацию на предприятии и как начало этому внедрить отечественный программный продукт с финансированием на 120 млн. рублей с созданием прикладной цифровой платформы. Цель оптимизировать бизнес-процессы операционной деятельности. В результате оптимизировать штат, снизить операционные издержки на 12%, снизить запасы на 15%, в итоге сэкономить 400 млн. рублей оборотных средств.

Вопросы кейса:

1. Определите основные работы проекта
2. Каким отечественным стандартом проектного управления целесообразно воспользоваться в данной ситуации и почему
3. Подготовьте устав проекта

Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации

Задания первого типа

1. Дайте определение понятию проект
2. Дайте классификацию стандартов проектного управления
3. Дайте определение понятию жизненный цикл проекта.
4. Опишите основные виды областей знаний в международных стандартах проектного управления.
5. Типовой жизненный цикл проекта PMBOK
6. Виды сертификации специалистов по основным международным стандартам проектного управления
7. Уровни зрелости организации в области проектного управления.
8. Виды сертификаций компаний в области проектного управления.
9. Методология организационной зрелости управления проектами.
10. Модели зрелости управления проектами.
11. Основные виды областей знаний в международных стандартах проектного управления
12. Качества руководителя проекта.

13. Основные группы процессов проекта по PMbok
14. Техническая компетентность.
15. Поведенческая компетентность.
16. Контекстуальная компетентность
17. Организационная среда. Стандарт ISO-21500
18. Окружение проекта. Стандарт ISO-21500
19. Основные заинтересованные стороны, обеспечивающие совершенствование компетентности профессионалов в управлении проектами
20. Подходы к совершенствованию компетентности профессионалов в управлении проектами
21. Аудитория и применение стандарта ICB4
22. Ключевые показатели компетентности и критерии ICB4
23. Профессионалы, занятые в управлении проектом
24. Дайте определение понятию сфокусированность в контексте стандарта ICB4
25. Какие существуют сферы компетентности управления проектом

Задания второго типа

1. Особенности применения процессов области знаний «Управление интеграцией проекта» в проектах Agile — для гибких и адаптивных сред (Considerations for Agile / Adaptive Environments). Приведите примеры
2. Определите какой международный стандарт проектного управления целесообразно применять в рамках проектов с высоким уровнем риска. Приведите пример
3. Офисы управления проектами (ОУП) могут иметь разную степень контроля и влияния, оказываемого на проекты внутри организации. Какая из них способна оказать наименьшее влияние на проект?
4. Опишите основные действия руководителя проекта после разработки устава проекта
5. Какой тип организации является наилучшим для управления сложным проектом, охватывающим междисциплинарные области?
6. Приведите пример проектной документации, которую необходимо получить в результате стадии планирования проекта
7. В чем заключаются противоречия в интересах основных участников проекта и как это отражается на выполнении проекта. Приведите примеры.
8. Приведите пример структуры проекта разработанного по стандарту PMBOK
9. Приведите пример структуры проекта разработанного по стандарту ICB
10. Приведите пример структуры проекта разработанного по стандарту ISO 21500
11. Особенности применения процессов области знаний «Управление ресурсами проекта» в проектах Agile — для гибких и адаптивных сред (Considerations for Agile / Adaptive Environments). Приведите пример
12. Опишите порядок оптимизации ежедневной потребности трудовых ресурсов за счет резервов времени работ. Приведите пример с использованием практики PMI
13. Опишите порядок оптимизации ежедневной потребности трудовых ресурсов за счет резервов времени работ. Приведите пример с использованием практики ICB
14. Процесс: планирование вовлечения заинтересованных сторон
15. Опишите порядок оптимизации ежедневной потребности трудовых ресурсов за счет резервов времени работ. Приведите пример с использованием практики ISO
16. С помощью каких методов осуществляется оценка внешней и внутренней среды относительно развития направлений проектной деятельности? Приведите 2-3 ситуации и укажите методы оценки
17. Особенности применения процессов области знаний «Управление рисками проекта» в проектах Agile — для гибких и адаптивных сред (Considerations for Agile / Adaptive Environments) .
18. Особенности применения процессов области знаний «Управление закупками проекта» в проектах Agile — для гибких и адаптивных сред (Considerations for Agile / Adaptive Environments)
19. Процесс: контроль расписания. Исходная информация, инструменты, документация
20. В чем отличия моделей международных стандартов ICB от ISO. Приведите пример возможности применения этих стандартов для различных проектов
21. В чем отличия моделей международных стандартов ICB от PMI. Приведите пример возможности применения этих стандартов для различных проектов
22. Процесс: руководство и управление работами проекта PMbok. Исходная информация, инструменты, документация
23. Процесс: разработка плана УП . PMbok. Исходная информация, инструменты, документация
24. Процесс: управление знаниями проекта PMbok. Исходная информация, инструменты, документация
25. Опишите Элемент компетентности Стратегия ICB4. Приведите пример в рамках любого известного Вам проекта
26. В чем отличия моделей международных стандартов ISO от PMI. Приведите пример возможности применения этих стандартов для различных проектов

Задания третьего типа

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

И, начиная с этого момента, мы уже как руководители вынуждены бороться со сложностью разработки программных проектов, сложностью их однородного понимания всеми участниками и сложностью учёта изменений, происходящих постоянно при изменениях внешней среды. Ориентируясь на пророческое утверждение Брукса о том, что серебряной пули нет, мы всё же ищем способ найти управленческую технику, увеличивающую, хотя бы и не на порядок, производительность, надёжность и простоту в разработке программного обеспечения.

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

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

Вопросы кейса:

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

Задание 2

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

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

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

Задача: Создать эффективную рабочую группу.

Вопросы:

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

Задание 3.

Исходные условия

- В компании недавно согласован процесс разработки новых продуктов
 - Планы и отклонения от них фиксируются в презентациях [дорожная карта], которая обновляется только по запросу топ-менеджмента, либо к проектным или продуктовым комитетам
 - Задачи проектов ведутся в виде таблиц, со сроками и ответственными.
- Информация не всегда своевременно обновляется руководителями проектов.

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

Бизнес-задачи

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

Вопросы кейса:

1. Какие задачи целесообразно поставить заказчику перед своим проектным офисом и консультантами для повышения эффективности проектного управления
2. Какие цели можно сформулировать в пилотном проекте по реализации задач заказчика из п.1.
3. Какой международный стандарт подходит для реализации данного проекта и почему
4. Каковы могут быть преимущества компании после решения задач п.1.
5. Какую проектную документацию необходимо разработать

Задание 4

Предприятие из сферы оборонной промышленности. Имеет стабильный государственный заказ на производство продукции. Традиции управления с советских времен. «Наследие ФГУП» в современных реалиях выражено в методология государственного управления, линейно-каскадном построении всех процессов вследствие этого имеет длительные не прослеживаемые процессы контрактации как с государственными заказчиками, так и с поставщиками по кооперации. Данная специфика такова, что при определении годовых объемов выпуска продукции с заказчиком практически мало, не объективно учитываются уже возможности поставщиков по кооперации продукции, услуг и работ. В реальности при утверждении годового заказа выпускаемой продукции не происходит реальный учет реалий и возможностей рынка поставщиков. Это все внутренние проблемы, но есть и внешние, имеется в виду система гос. закупок и ее родовые проблемы (выбор поставщика по минимальной цене и др.). При этом отсутствует возможность вести адекватное объемное календарное планирование производства. Соответственно не представляется возможным спланировать производство продукции по номенклатуре, объемам и по срокам. Также «Наследие ФГУП» выражается в том, что постоянный численный состав завышен в связи с отсутствием адекватных планируемых значений. В следствии этого имеется постоянное завышение издержек на ФОТ, оплата простоев и как следствие переработка в конце периода (выше 2 раза), снижение качества продукции, выполненных работ и принимаемых решений. Ситуация требует серьезных усилий для сохранения предприятия в настоящем времени, условиях и месте. Было принято решение произвести цифровую трансформацию на предприятии и как начало этому внедрить отечественный программный продукт с финансированием на 120 млн. рублей с созданием прикладной цифровой платформы. Цель оптимизировать бизнес-процессы операционной деятельности. В результате оптимизировать штат, снизить операционные издержки на 12%, снизить запасы на 15%, в итоге сэкономить 400 млн. рублей оборотных средств.

Вопросы кейса:

1. Определите основные работы проекта
2. Каким отечественным стандартом проектного управления целесообразно воспользоваться в данной ситуации и почему
3. Подготовьте устав проекта

Задание 5.

После окончания проекта функциональный менеджер жалуется, что проект был скучный и никак не улучшил навыки разработчиков в разработке пользовательских интерфейсов. При этом заказчик остался доволен результатом проекта и всё запланированное сделано в полном объеме. В требованиях к проекту не было указано, что по окончанию проекта навыки разработчиков должны улучшиться. В такой ситуации менеджер проекта должен.

Задание 6

Ваш заказчик хочет реализовать проект по внедрению центра обработки вызовов мощностью в 2500 вызовов в час. В то же время ваш технический эксперт Василий считает, что может понадобиться производительность в 3000 вызовов в час. Другой технический эксперт Андрей, изучив технические требования заказчика считает, что будет достаточно мощности в 2000 вызовов. Что необходимо делать в данной ситуации?

Задание 7

Есть более 40 заинтересованных лиц по новому проекту разработки программного обеспечения, и никто не может согласовать цели проекта. Одно заинтересованное лицо считает, что проект может добиться роста на 25 процентов, а другой считает возможным рост на 60 процентов. Руководитель проекта считает более реалистичным рост на 15 процентов. Какие наиболее правильные действия руководителя проекта в этой ситуации?

Задание 8

Вы – руководитель проектов в крупной организации. В данный момент ваша организация планирует расширение рынков сбыта своей продукции. Для того, чтобы избежать транспортных издержек, было решено строить фабрики и заводы в развивающихся странах. По законам одной из стран женщины могут зарабатывать не более 30% от средней зарплаты мужчины, независимо от тяжести труда и требуемых навыков. Учитывая все вышеизложенное, что бы Вы могли посоветовать своему руководству?

Задание 9

Максим окончил университет этим летом, однако ему уже поручили третий по счёту проект в компании. Новый проект Максима начался через 2 месяца после старта второго проекта, при этом и первый, и второй проекты Максима ещё находятся на стадии исполнения. В отличие от первых двух проектов новый проект растёт каждый день. С каждым днём Максим всё больше убеждается, что ему нужна помощь. Он недавно слышал, что в прошлом году компания успешно выполнила проект, очень похожий на его новый проект. Что должен сделать Максим?

Задание 10

Руководитель проекта подписал договор с заказчиком о конфиденциальности документов, которые он ему передал для выполнения проекта (NDA). В эти документы входил бизнес-план. С этим руководителем проекта связалась другая компания и обратилась к нему как к эксперту за примером бизнес-плана для публикации в их новой книге. Компания обещает 3000\$, если руководитель проекта предоставит план сегодня. Что ему делать?

Университет «Синергия»

Рассмотрено
на заседании Ученого совета
Университета «Синергия»
протокол № 11 от 28.11.2025 г.

УТВЕРЖДАЮ
Ректор Университета «Синергия»
кандидат экономических наук, доцент
А. И. Васильев
01.12.2025 г.

Рабочая программа дисциплины

Бизнес-аналитика и анализ больших данных

Направление подготовки: 38.04.02. Менеджмент
Профиль подготовки: Стратегический менеджмент
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: Очная

Москва 2025

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

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

Основными потребителями технологий больших данных (https://www.tadviser.ru/index.php/Big_Data) являются <https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%91%D0%B0%BD%D0%BA%D0%B8> банки, государственные учреждения, ИТ-корпорация, предприятия ресторанного и гостиничного бизнеса, <https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A2%D0%B5%BB%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BC> телеком-операторы и крупные <https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A0%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%B9%D0%BB%D0%B5%D1%80%D1%8B> ритейлеры. Главными проблемами развития направления больших данных в России являются нехватка квалифицированных кадров, отсутствие достаточного опыта российских внедрений, а также высокая стоимость решений.

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

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

Дисциплина входит в обязательную часть Блока 1.

Цели изучения дисциплины:

Цель изучения дисциплины – теоретическая и практическая подготовка студентов к работе с большими данными. Знания, полученные в результате освоения дисциплины, помогут при сборе и анализе огромных объемов структурированной или неструктурированной информации, при разработке моделей данных и получении новых знаний. Все это необходимо выпускнику, освоившему программу магистратуры, для решения различных задач практической и научно-исследовательской деятельности.

Задачи изучения дисциплины:

Задачи изучения дисциплины:

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

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

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

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			Должен знать	Должен уметь	Имеет практический опыт	
Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутое методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач;	ОПК-2	ОПК-2.2. Применяет продвинутое методы обработки и анализа данных с целью оптимизации производственной деятельности и процессов	ОПК-2.2.1.2. современные техники и методики сбора данных	ОПК-2.2.2.2. применять современные техники и методики сбора данных при решении управленческих и исследовательских задач	ОПК-2.2.3.2. применения современных техник и методик сбора данных при решении управленческих и исследовательских задач, в том числе с использованием интеллектуально-аналитических систем	Лабораторный практикум

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Семестр 1											
Темы/Конт. работа	Лекции	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)					Лаб. практикумы	Тренинги	E-learning	Сам. работа	Оценочные средства ТКУ Балл; Форма ПА/ Балл
		Семинары	Практикумы по решению задач	Мастер-классы	Дидакт. игры	Ситуац. практикумы					
Тема 1. Введение в дисциплину Big Data в экономике	1						2			17	Лабораторный практикум / 10
Тема 2. Техника и технология хранения и обработки Big Data	2						2			17	Лабораторный практикум / 10
Тема 3. Методы и подходы к анализу больших данных	2						2			18	Лабораторный практикум / 10
Тема 4. Data Science	2						4			18	Лабораторный практикум / 10
Тема 5. Пакет STATA в анализе больших данных	1						2			18	Лабораторный практикум / 10
Всего в семестре, час	8 из 8						12 из 12			88 из 88	100 (ТКУ+ПА)
		0 из 0									
Итоговый контроль	Экзамен										
Итоговый экзамен (в академических часах)	36										
Общий объем дисциплины (в академических часах)	144 из 144										

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Введение в дисциплину Big Data в экономике

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

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

Формы контроля:

Лабораторный практикум

Вопросы для самостоятельного изучения:

Сферы применения Больших данных.

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой, источниками в сети Internet.

Ссылки:

<https://habrahabr.ru/hub/bigdata/>

Тема 2. Техника и технология хранения и обработки Big Data

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

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

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

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

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

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

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

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

Блокчейн системы как приложение системы Больших данных. Структурированные и неструктурированные данные. Набор признаков Больших данных (V3V-подход).

Формы контроля:

Лабораторный практикум

Вопросы для самостоятельного изучения:

Блокчейн системы как приложение системы Больших данных. Структурированные и неструктурированные данные. Набор признаков Больших данных (V3V-подход).

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой, источниками в сети Internet.

Ссылки:

<https://habrahabr.ru/hub/bigdata/>

Тема 3. Методы и подходы к анализу больших данных

Методы и техники анализа, применимые к большим данным:

1. Методы класса Data Mining: обучение ассоциативным правилам (англ. association rule learning), классификация (методы категоризации новых данных на основе принципов, ранее применённых к уже наличествующим данным), кластерный анализ, регрессионный анализ;
2. Краудсорсинг - категоризация и обогащение данных силами широкого, неопределённого круга лиц, привлечённых на основании публичной оферты, без вступления в трудовые отношения;
3. Смешение и интеграция данных (англ. data fusion and integration) - набор техник, позволяющих интегрировать разнородные данные из разнообразных источников для возможности глубинного анализа, в качестве примеров таких техник, составляющих этот класс методов, приводятся цифровая обработка сигналов и обработка естественного языка (включая тональный анализ);
4. Машинное обучение, включая обучение с учителем и без учителя, а также Ensemble learning (англ.) - использование моделей, построенных на базе статистического анализа или машинного обучения для получения комплексных прогнозов на основе базовых моделей (англ. constituent models, ср. со статистическим ансамблем в статистической механике);
5. Искусственные нейронные сети, сетевой анализ, оптимизация, в том числе генетические алгоритмы; распознавание образов;
6. Прогнозная аналитика; имитационное моделирование; пространственный анализ (англ. Spatial analysis) - класс методов, использующих топологическую, геометрическую и географическую информацию в данных;
7. Статистический анализ, в качестве примеров методов приводятся A/B-тестирование и анализ временных рядов;

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

Формы контроля:

Лабораторный практикум

Вопросы для самостоятельного изучения:

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

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой, источниками в сети Internet.

Ссылки:

<https://habrahabr.ru/hub/bigdata/>

Тема 4. Data Science

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

Формы контроля:

Лабораторный практикум

Вопросы для самостоятельного изучения:

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

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой, источниками в сети Internet.

Ссылки:

<https://habrahabr.ru/hub/bigdata/>

Тема 5. Пакет STATA в анализе больших данных

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

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

Формы контроля:

Лабораторный практикум

Вопросы для самостоятельного изучения:

Сущность и принцип работы аналитических платформы Stata. Основные функции и инструменты аналитических платформ Stata для целей анализа и исследования финансово-экономических процессов и явлений в деятельности предприятий и банков. Моделирование финансово-экономических процессов и явлений в деятельности предприятий и банков с помощью платформы Stata. Инструментарий прикладного компьютерного анализа и моделирования в Stata. Статистическая обработка данных в программе Stata: подсчет описательных статистик, графическое представление данных. Группировка данных, обнаружение значимых корреляций, зависимостей и тенденций в результате анализа имеющейся информации, выявления отношений между данными различного типа. Применение различных методов выделения, извлечения и группировки данных, которые позволяют выявить систематизированные структуры данных и вывести из них правила для принятия решений и прогнозирования их последствий (регрессионный, дисперсионный, кластерный, дискриминантный, факторный анализы).

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой, источниками в сети Internet.

Ссылки:

5. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Основная литература

1. Excel. В 2 частях. Ч.1. Вероятностные методы анализа данных : учебник и практикум / В. С. Мхитарян, В. Ф. Шишов, Д. В. Искоркин, А. Ю. Козлов. — Москва : КУРС, 2024. — 360 с. — ISBN 978-5-907535-92-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/144901.html>

Дополнительная литература

1. Дятлов А.В. Анализ данных в социологии : учебник / Дятлов А.В., Гугуева Д.А.. — Ростов-на-Дону, Таганрог : Издательство Южного федерального университета, 2018. — 226 с. — ISBN 978-5-9275-2690-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/87698.html>

Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети "Интернет"

1. <http://www.cbr.ru/>
2. <https://www.minfin.ru/ru/>

Материально-техническая база

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

Лицензионное программное обеспечение

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

Свободно распространяемое программное обеспечение

1. 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
2. OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
3. PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
4. GIMP (редактор растровой графики) (<https://www.gimp.org/>)
5. Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing/>)
6. Inkscape (векторная графика) (<https://www.inkscape.org/>)

Электронно-библиотечная система

1. Электронная библиотечная система (ЭБС) IPR BOOKS <http://www.iprbookshop.ru>

Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Официальный интернет-портал базы данных правовой информации (<http://pravo.gov.ru/>)
2. Электронная библиотека научных публикаций eLIBRARY (<https://elibrary.ru>)
3. Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>)
4. Архив научных журналов НЭИКОН (<https://arch.neicon.ru/xmlui/>)

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

Описание оценочных материалов для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации

Описание текущего контроля и промежуточной аттестации:

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена.

Оценочные средства:

Экзамен, Лабораторный практикум.

Процедура оценивания:

Экзамен представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя:

Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними;

Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности;

Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины

Шкала и критерии оценки, балл:

Лабораторный практикум:

Отчет по практикуму

10-8 – работа и отчет выполнены в срок, самостоятельно, правильно поняты и использованы соответствующие формулы, правильно определены соответствующие спецификации, использована требуемая информация, правильно выполнены требуемые расчеты, правильно выбраны совместимые комплектующие, сделаны необходимые выводы, хорошо аргументированы, даны исчерпывающие ответы на все поставленные вопросы;

7-5 – работа и отчет выполнены в срок, самостоятельно, правильно поняты и использованы соответствующие формулы, правильно определены соответствующие спецификации, использована требуемая информация, правильно выполнены требуемые расчеты, правильно выбраны совместимые комплектующие, необходимые выводы сделаны частично, хорошо аргументированы, даны ответы на все поставленные вопросы;

4 – работа и отчет выполнены в срок, в основном самостоятельно, использованы соответствующие формулы; определены соответствующие спецификации, имеются ошибки в расчетах; выбраны совместимые комплектующие необходимые, выводы сделаны частично, слабо аргументированы, даны ответы не на все вопросы;

3-0 – обучающийся подготовил работу и отчет несамостоятельно или не завершил в срок, описание спецификации содержит незначительные ошибки, выводы и ответы на вопросы отсутствуют.

Экзамен:

Выполнение обучающимся заданий оценивается по следующей балльной шкале:

Задание 1: 0-10 баллов

Задание 2: 0-10 баллов

Задание 3: 0-20 баллов

-90 и более (отлично) – ответ правильный, логически выстроен, приведены необходимые формулы, использована профессиональная лексика. Задача решена правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат.

-70 и более (хорошо) – ответ в целом правильный, логически выстроен, приведены необходимые формулы, использована профессиональная лексика. Ход решения задачи правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат.

-50 и более (удовлетворительно) – ответ в основном правильный, логически выстроен, приведены не все необходимые формулы, использована профессиональная лексика. Задача решена частично.

-Менее 50 (неудовлетворительно) – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задача не решена

Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках текущего контроля успеваемости

Лабораторный практикум. Тема 1. Введение в дисциплину Big Data в экономике

Лабораторный практикум № 1

Задание №1.

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

Лабораторный практикум. Тема 2. Техника и технология хранения и обработки Big Data

Лабораторный практикум № 2.

Задание №1.

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

Лабораторный практикум. Тема 3. Методы и подходы к анализу больших данных

Лабораторный практикум № 2.

Задание №2.

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

Лабораторный практикум. Тема 4. Data Science

Лабораторный практикум № 1

Задание №2.

Возможности графического представления информации в программе STATA: графические функции отображения одномерных и многомерных данных, графический вывод с использованием графических параметров.

Лабораторный практикум. Тема 5. Пакет STATA в анализе больших данных

Лабораторный практикум № 2.

Задание №1.

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

Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации

Задания 1 типа.

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

Задания 2 типа.

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

данных на 2020 год? Сколько Петабайт в Зеттабайте?

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

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

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

5. Приведены четыре утверждения:

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

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

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

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

6. Приведены четыре утверждения:

а) Большие данные это данные объёма свыше 1 Тб.

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

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

г) Большие данные как правило не структурированы.

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

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

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

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

5 Value	Д. Большие Данные должны быть полезны компании и приносить определенную ценность для нее. К примеру, помогать в усовершенствовании бизнес-процессов, составлении отчетности или оптимизации расходов.

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

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

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

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

11. Большие Данные получили широкое распространение во многих отраслях бизнеса. Приведите несколько примеров использования Больших Данных в таких отраслях, как розничная торговля, финансы и связь.

12. Главной целью анализа данных является удержание существующих клиентов и привлечение новых. Какие мероприятия для этого реализуют телекоммуникационные компании? Как еще могут быть ими использованы технологии Big Data?

13. Большие Данные получили широкое распространение во многих отраслях бизнеса. Приведите несколько примеров использования Больших Данных в горнодобывающей и нефтяной промышленности.

14. В 2015 году мировой рынок продуктов и услуг для работы с Big Data составлял \$33,3 млрд. Такая цифра <https://www.forbes.com/sites/louiscolombus/2015/05/25/roundup-of-analytics-big-data-business-intelligence-forecasts-and-market-estimates-2015/> target="_blank" rel="noopener">приводится в мартовском исследовании американского агентства Wikibon. По их прогнозу, к 2020 году объем индустрии больших данных вырастет до \$61 млрд. На сколько процентов ежегодно рынок должен прибавлять для получения такой оценки? Каков будет прогноз мирового рынка Big Data в 2026 году если тенденция сохранится?

15. В мировом масштабе российский рынок услуг и технологий Big Data исчезающе мал. В 2018 году американская компания IDC http://top.rbc.ru/own_business/11/08/2015/55c883f59a794749e64128d2 target="_blank" rel="noopener">оценивала его в \$340 млн. По некоторым <http://habrahabr.ru/company/moex/blog/256747/> target="_blank" rel="noopener">данным, по итогам 2019 года он увеличится до \$500 млн. Каков уровень среднего абсолютного прироста и

среднего темпа роста в этом случае? Если тенденция не изменится, какой объем российского рынка услуг и технологий Big Data можно ожидать в 2022г.?

16. Распределите нижеприведенные результаты внедрения Big Data по степени эффективности (наиболее эффективные – 1 место, наименее – 7). Ответ объясните.

1. Улучшение клиентского сервиса	
2. Улучшение реагирования на запросы клиентов	
3. Рост эффективности обработки клиентских запросов	
4. Улучшение интеграции в цепи поставок	
5. Оптимизация запасов и продуктивности основных активов	
6. Улучшение процессов планирования компании	
7. Оптимизация затрат на сервис	

17. Установите соответствие между алгоритмами объединения двух кластеров и их характеристиками. Ответ объясните.

1. Метод дальнего соседа	а. Степень близости оценивается как средняя величина степеней близости между объектами кластеров.
2. Метод средней связи б.	б. Расстояние между любым кластером S и новым кластером, который получился в результате объединения кластеров P и Q, определяется как расстояние от центра кластера S до середины отрезка, соединяющего центры кластеров P и Q.
3. Метод медианной связи	с. Степень близости оценивается по степени близости между наиболее отдаленными объектами кластеров.

18. Соотнесите задачи инфраструктуры Больших Данных с соответствующим этапом аналитики Big Data. Ответ объясните.

1.Сбор данных	А. Построение специализированных витрин данных.
	Б. Обеспечение защиты и ограничения доступа к данным.
2. Обработка данных	В. Выявление закономерностей.
	Г. Разработка решения по доставке (загрузке) данных в инфраструктуру Больших данных
3. Контроль качества данных	Д. Преобразование данных в удобную для анализа форму.
4. Аналитика и машинное обучение	Е. Обеспечить контроль и неизменность качества данных от Источника.
	Ж. Формирование отчетов и предоставление рекомендаций.

19. Соотнесите проблемы инфраструктуры Больших Данных с соответствующим этапом аналитики Big Data. Ответ объясните.

1.Сбор данных	А. Сложные процедуры согласования доступа к источнику.
	Б. Отсутствие единого универсального инструмента для контроля качества данных на всех этапах преобразования.
2. Обработка данных	В. Недостаточное качество данных по сравнению с Источником.
	Г. Обеспечение работоспособности ETL инструментов Больших Данных в текущей инфраструктуре.
3. Контроль качества данных	Д. Необходимость исключения ряда атрибутов загружаемых таблиц в зависимости от технологии загрузки.
4. Аналитика и машинное обучение	Е. Обеспечение неразрывной историчности данных в инфраструктуре (без дыр).
	Ж. Значительные или недостаточные объемы данных, скорость их поступления.

20. У предприятия, осуществляющего свою деятельность на рынке массовых розничных услуг, стоит задача формирования и анализа клиентской базы с целью определения кластеров покупателей и подготовки отдельный предложений для каждого кластера. По каким критериям возможно формирование кластеров? Какие данные можно использовать в этих целях? Предложите свой вариант кластерной сегментации на любом розничном рынке товаров или услуг.

21. На рынке кредитования физических лиц в России осуществляют свою деятельность банки и микрофинансовые организации. Существует ли разница в скоринговых моделях этих организаций? По каким ключевым критериям формируются данные скоринговые модели? Предложите свой вариант для основы скоринговой модели для микрофинансовой организации.

22. Результаты опроса Tech Pro Research по внедрению Больших Данных в различные отрасли представлены в таблице:

Отрасли	Доля компаний, в том числе		
	Внедривших БД	Не внедривших БД	Затруднившихся ответить
1.Телекоммуникационные предприятия	58	21	21
2.Инжиниринг и конструкторское бюро	45	55	-
3.Государственные предприятия	38	62	-
4. ИТ	36	59	5
5. Финансы и страхование	33	50	17
6.Логистика и транспорт	33	67	-
7.FMCG	21	57	21
8.Бизнес-сервис/Консалтинг	18	64	18
9.Образование	15	67	18

Отрасли	Доля компаний, в том числе		
	Внедривших БД	Не внедривших БД	Затруднившихся ответить
10. Здравоохранение	13	75	13

А) Постройте секторную или столбиковую диаграмму структуры с накоплением по полученным данным.

Б) Сделайте выводы о том, в каких отраслях Большие Данные получили наибольшее распространение, а в каких наименьшее.

23. Перед вами стоит задача исследовать имидж компании. Клиенту предлагается оценить данную компанию по целому ряду критериев, общее число которых может превышать несколько десятков. Применение какого из методов многомерного анализа данных в данном случае позволяет снизить общее количество переменных путем распределения их в обобщенные пучки факторов, например, «материальные условия компании», «взаимодействие с персоналом», «удобство обслуживания»? Ответ объясните.

24. Перед вами стоит задача составления социально-психологических портретов потребителей. Респонденту необходимо выразить степень своего согласия/несогласия с перечнем высказываний о стиле жизни. Применение какого из методов многомерного анализа данных в данном случае позволит выделить, например, целевые группы потребителей: «новаторы», «прогрессисты» и «консерваторы»? Ответ обоснуйте.

25. Допустим, вы планируете провести опрос потребителей, (а все потребители разные), и вам, соответственно, необходимы различные стратегии для их привлечения. Для решения данной задачи мы предлагаем сегментировать клиентов, прибегнув к методу кластеризации. В результате применения кластерного анализа получены следующие данные:

	Уровень дохода, тыс. руб.			Возраст, лет			Ежемесячные затраты на покупку одежды		
	15-25	25-35	35-45	25-30	30-35	35-40	до 10	до 20	до 40
1 Кластер	72%	18%	10%	73%	20%	7%	75%	15%	10%
2 Кластер	20%	64%	16%	17%	67%	16%	15%	73%	12%
3 Кластер	9%	14%	77%	9%	11%	80%	8%	10%	82%

Сделайте выводы по результатам кластеризации. Опишите портрет клиента каждого из кластеров, которые впоследствии необходимо учитывать при составлении стратегии успешного продвижения продукта на рынке.

Задания 3 типа.

Задание №1.

В таблице представлены темпы прироста следующих макроэкономических показателей десяти различных стран мира: ВВП (x_1), промышленное производство (x_2), индекс цен (x_3) и доли безработных (x_4).

Страна	ВВП (x_1)	Промышленное производство (x_2)	Индекс цен (x_3)	Доля безработных (x_4)
Япония	3,5	4,3	2,1	2,3
США	3,1	4,6	3,9	6,3
Германия	2,2	2	3,4	5,1
Франция	2,7	3,1	2,9	9,7
Италия	2,7	3,0	5,6	11,1

Страна	ВНП (x_1)	Промышленное производство (x_2)	Индекс цен (x_3)	Доля безработных (x_4)
Великобритания	1,6	1,4	4,0	9,5
Канада	3,1	3,4	3,0	10
Австралия	1,8	2,6	4,0	2,6
Бельгия	2,3	2,6	3,4	8,9
Нидерланды	2,3	2,4	3,5	6,4

А) Найдите оценку коэффициента корреляции между темпами прироста ВНП (x_1) и промышленного производства (x_2); при $\alpha=0,05$ проверить его значимость; при $\gamma=0,923$ найти его интервальную оценку.

Б) Определите долю дисперсии x_1 , обусловленную влиянием x_2 .

Задание №2.

В таблице представлены темпы прироста следующих макроэкономических показателей десяти различных стран мира: ВНП (x_1), промышленное производство (x_2), индекс цен (x_3) и доли безработных (x_4).

Страна	ВНП (x_1)	Промышленное производство (x_2)	Индекс цен (x_3)	Доля безработных (x_4)
Япония	3,5	4,3	2,1	2,3
США	3,1	4,6	3,9	6,3
Германия	2,2	2	3,4	5,1
Франция	2,7	3,1	2,9	9,7
Италия	2,7	3,0	5,6	11,1
Великобритания	1,6	1,4	4,0	9,5
Канада	3,1	3,4	3,0	10
Австралия	1,8	2,6	4,0	2,6
Бельгия	2,3	2,6	3,4	8,9
Нидерланды	2,3	2,4	3,5	6,4

А) Оцените тесноту связи между ВНП (x_1) и индексом цен (x_3); при $\alpha=0,05$ проверьте его значимость; при $\gamma=0,857$ найдите его интервальную оценку для r_{13} .

Б) Определите долю дисперсии x_1 , обусловленную влиянием x_3 .

Задание №3.

В таблице представлены темпы прироста следующих макроэкономических показателей десяти различных стран мира: ВНП (x_1), промышленное производство (x_2), индекс цен (x_3) и доли безработных (x_4).

Страна	ВНП (x_1)	Промышленное производство (x_2)	Индекс цен (x_3)	Доля безработных (x_4)
Япония	3,5	4,3	2,1	2,3

Страна	ВНП (x_1)	Промышленное производство (x_2)	Индекс цен (x_3)	Доля безработных (x_4)
США	3,1	4,6	3,9	6,3
Германия	2,2	2	3,4	5,1
Франция	2,7	3,1	2,9	9,7
Италия	2,7	3,0	5,6	11,1
Великобритания	1,6	1,4	4,0	9,5
Канада	3,1	3,4	3,0	10
Австралия	1,8	2,6	4,0	2,6
Бельгия	2,3	2,6	3,4	8,9
Нидерланды	2,3	2,4	3,5	6,4

А) Оцените тесноту связи между промышленным производством (x_2) и долей безработных (x_4); при $\alpha=0,05$ проверьте его значимость; при $\gamma=0,95$ найдите его интервальную оценку для r_{24} .

Б) Определите долю дисперсии x_2 , обусловленную влиянием x_4 .

Задание №4.

В таблице представлены темпы прироста следующих макроэкономических показателей десяти различных стран мира: ВНП (x_1), промышленное производство (x_2), индекс цен (x_3) и доли безработных (x_4).

Страна	ВНП (x_1)	Промышленное производство (x_2)	Индекс цен (x_3)	Доля безработных (x_4)
Япония	3,5	4,3	2,1	2,3
США	3,1	4,6	3,9	6,3
Германия	2,2	2	3,4	5,1
Франция	2,7	3,1	2,9	9,7
Италия	2,7	3,0	5,6	11,1
Великобритания	1,6	1,4	4,0	9,5
Канада	3,1	3,4	3,0	10
Австралия	1,8	2,6	4,0	2,6
Бельгия	2,3	2,6	3,4	8,9
Нидерланды	2,3	2,4	3,5	6,4

А) Оцените тесноту связи между индексом (x_3) и долей безработных (x_4); при $\alpha=0,05$ проверьте его значимость; при $\gamma=0,888$ найдите его интервальную оценку для r_{34} .

Б) Определите долю дисперсии x_4 , обусловленную влиянием x_3 .

Задание №5.

На основании данных о загрузке компьютера (x) и времени его реакции (y) найти точечную оценку условного математического ожидания в предположении, что генеральное уравнение регрессии линейное:

Загрузка компьютера, в % (x)	10	23	36	48	50
Время реакции, в сек. (y)	1,6	2,4	2,8	3,2	3,3

а) определите оценки параметров уравнения регрессии a_0 и a_1 и остаточной дисперсии S^2 , в предположении, что генеральное уравнение регрессии имеет вид .

б) проверьте при $\alpha=0,01$ значимость коэффициента регрессии, т.е. гипотезы $H_0=a_1=0$;

в) с надежностью $\gamma=0,95$ найдите интервальные оценки параметров a_0 и a_1 ;

г) с надежностью $\gamma=0,9$ установите интервальную оценку условного математического ожидания y при $x_0=36$;

д) определите при $\gamma=0,9$ доверительный интервал предсказания в точке $x=65$.

Задание №6.

Себестоимость (y) одного экземпляра книги в зависимости от тиража (x) (тыс. экз.) характеризуется данными, собранные издательством. Определите МНК оценки параметров уравнения регрессии a_0 и a_1 гиперболического вида. С надежностью $\gamma=0,9$ постройте доверительные интервалы для параметров a_0 и a_1 , а также условного математического ожидания в точке $x=10$.

Тираж, тыс. экз. (x)	1	2	3	5	10	20	30	50
Себестоимость, руб. (y)	9,1	5,3	4,11	2,83	2,11	1,62	1,41	1,3

Задание №7.

По данным $n=15$ предприятий отрасли рассчитан коэффициент корреляции между себестоимостью продукции (x_1) и производительности труда (x_2), который оказался равным . Требуется:

А) постройте матрицу собственных значений Λ и матрицу факторных нагрузок A ;

Б) Определите дисперсию и относительный вклад первой главной компоненты в обобщенную дисперсию исходных признаков.

Задание №8.

Хозяйственная деятельность $n=10$ предприятий приборостроения характеризуется $p=2$ показателями:

№ п/п	Общие затраты на рубль товарной продукции (x_1)	Фондоотдача (x_2)
1	0,92	0,51
2	0,72	0,59
3	0,83	1,03
4	0,81	1,21
5	0,82	0,63
6	0,93	0,68
7	0,84	0,57
8	0,89	1,52
9	0,89	1,04
10	0,95	0,99

Проведите ранжирование предприятий по первой главной компоненте. Графически изобразите предприятия в двух главных компонент. Дайте интерпретацию полученным результатам.

Задание №9.

Найдены значения главных компонент для i -го предприятия $z_{i1}=0,661$, $z_{i2}=2,151$ и матрица факторных нагрузок



Требуется найти значения исходных показателей для этого предприятия (x_{i1} и x_{i2}), если выборка характеризуется векторами средних и среднеквадратических отклонений .

Задание №10.

По данным $n=20$ стран был рассчитан коэффициент корреляции между среднедушевым потреблением мяса (x_1) и среднедушевым потреблением фруктов (x_2), который оказался равным . Требуется:

А) постройте матрицу собственных значений Λ и матрицу факторных нагрузок A ;

Б) Определите дисперсию и относительный вклад первой главной компоненты в обобщенную дисперсию исходных признаков.

Задание №11.

По иерархическому агломеративному алгоритму провести классификацию $n=7$ семей по двум показателям: x_1 – уровень расходов за летние месяцы на спорт, отдых и культурные нужды (тыс. руб.), x_2 – уровень расходов на продукты питания (тыс. руб.) представлены в таблице:

Номер семьи (i)	1	2	3	4	5	6	7
x_1	2	4	8	12	13	15	16
x_2	10	7	6	11	9	11	18

В качестве расстояния между объектами принять обычное евклидово расстояние принцип ближнего соседа. Сравните разбиение на два кластера по критерию минимума суммы внутриклассовых дисперсий.

Задание №12.

По иерархическому агломеративному алгоритму провести классификацию $n=7$ семей по двум показателям: x_1 – уровень расходов за летние месяцы на спорт, отдых и культурные нужды (тыс. руб.), x_2 – уровень расходов на продукты питания (тыс. руб.) представлены в таблице:

Номер семьи (i)	1	2	3	4	5	6	7
x_1	2	4	8	12	13	15	16
x_2	10	7	6	11	9	11	18

В качестве расстояния между объектами примите взвешенное евклидово расстояние с весами $\omega_1=0,1$ и $\omega_2=0,9$ и принцип ближнего соседа.

Задание №13.

По иерархическому агломеративному алгоритму провести классификацию $n=7$ семей по двум показателям: x_1 – уровень расходов за летние месяцы на спорт, отдых и культурные нужды (тыс. руб.), x_2 – уровень расходов на продукты питания (тыс. руб.) представлены в таблице:

Номер семьи (i)	1	2	3	4	5	6	7
x_1	2	4	8	12	13	15	16
x_2	10	7	6	11	9	11	18

В качестве расстояния между объектами примите обычное евклидово расстояние принцип центра тяжести. Сравните разбиение на два кластера по критерию минимума суммы внутриклассовых дисперсий.

Задание №14.

По иерархическому агломеративному алгоритму провести классификацию $n=7$ семей по двум показателям: x_1 – уровень расходов за летние месяцы на спорт, отдых и культурные нужды (тыс. руб.), x_2 – уровень расходов на продукты

питания (тыс. руб.) представлены в таблице:

Номер семьи (i)	1	2	3	4	5	6	7
x_1	2	4	8	12	13	15	16
x_2	10	7	6	11	9	11	18

Расстояние между кластерами определите по принципу «дальнего соседа» не нормализуя данные. Сравните разбиение на два кластера по критерию минимума суммы внутриклассовых дисперсий.

Задание №15.

По иерархическому агломеративному алгоритму проведите классификацию $n=7$ семей по двум показателям: x_1 – уровень расходов за летние месяцы на спорт, отдых и культурные нужды (тыс. руб.), x_2 – уровень расходов на продукты питания (тыс. руб.) представлены в таблице:

Номер семьи (i)	1	2	3	4	5	6	7
x_1	2	4	8	12	13	15	16
x_2	10	7	6	11	9	11	18

В качестве расстояния между объектами примите обычное евклидово расстояние принцип «средней связи». Сравните разбиение на два кластера по критерию минимума суммы внутриклассовых дисперсий.

Задание №16.

По иерархическому агломеративному алгоритму проведите классификацию $n=7$ семей по двум показателям: x_1 – уровень расходов за летние месяцы на спорт, отдых и культурные нужды (тыс. руб.), x_2 – уровень расходов на продукты питания (тыс. руб.) представлены в таблице:

Номер семьи (i)	1	2	3	4	5	6	7
x_1	2	4	8	12	13	15	16
x_2	10	7	6	11	9	11	18

В качестве расстояния между объектами примите взвешенное евклидово расстояние с весами $\omega_1=0,1$ и $\omega_2=0,9$ и принцип дальнего соседа.

Университет «Синергия»

Рассмотрено
на заседании Ученого совета
Университета «Синергия»
протокол № 11 от 28.11.2025 г.

УТВЕРЖДАЮ
Ректор Университета «Синергия»
кандидат экономических наук, доцент
А. И. Васильев
01.12.2025 г.

Рабочая программа дисциплины

Коммуникации топ-менеджера

Направление подготовки: 38.04.02. Менеджмент
Профиль подготовки: Стратегический менеджмент
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: Очная

Москва 2025

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Коммуникации топ-менеджера» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (уровень магистратуры), утвержденным приказом Минобрнауки России № 952 от 12.08.2020

Изучение дисциплины «Коммуникации топ-менеджера» ориентировано на получение обучающимися знаний о технологиях повышения эффективности коммуникативной деятельности руководителя, направленных на обеспечение полноты коммуникаций, их системности и управляемости, а также формирование персональной коммуникативной компетентности топ-менеджера, его коммуникабельности, способности к деловому взаимодействию как таковому, знаний коммуникативных технологий и умений их применять в нужном контексте.

Дисциплина входит в обязательную часть Блока 1.

Цели изучения дисциплины:

Целями изучения дисциплины «Коммуникации топ-менеджера» является формирование у обучающихся способности применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия, а также анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия.

Задачи изучения дисциплины:

- формирование двоякого представления о коммуникациях топ-менеджера как о бизнес-процессе и как о персональном искусстве делового взаимодействия;
- углубление знаний о структуре и содержании коммуникаций топ-менеджера;
- формирование и развитие компетенций управления внешними и внутренними коммуникациями топ-менеджера
- тренировка использования невербальных и паралингвистических сигналов в деловом взаимодействии;
- ознакомление с коммуникативными техниками и освоение технологии эффективного ведения деловой беседы.

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

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

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			Должен знать	Должен уметь	Имеет практический опыт	
Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия	УК-4	УК-4.2. Применяет на практике методы и способы делового общения для профессионального взаимодействия	УК-4.2.1.1. Организацию ИТ-поддержки коммуникаций топ-менеджера для профессионального взаимодействия Технологию разработки корпоративных стандартов коммуникации для профессионального взаимодействия	УК-4.2.2.1. Анализировать и обобщать опыт эффективных методов и способов коммуникаций компании с заинтересованными сторонами в профессиональном взаимодействии Дифференцировать совещания и применять на практике адекватную технологию их проведения	УК-4.2.3.1. Осуществления внутрифирменных коммуникаций, направленных на выработку решений в профессиональном взаимодействии. Применения различных коммуникативных технологий в профессиональном взаимодействии	Кейсы/ Ситуационный практикум Творческое задание Тренинг Эссе
		УК-4.3. Применяет методику межличностного делового общения для профессионального взаимодействия	УК-4.3.1.1. Культурные различия невербальных сигналов в профессиональном взаимодействии Внешние и внутренние коммуникации топ-менеджера с целью применения в профессиональном взаимодействии	УК-4.3.2.1. Применять различные приемы, методы, способы реализации коммуникативных технологий в профессиональном взаимодействии Разрабатывать коммуникаты в заданной репрезентативной системе для более результативного межличностного общения в профессиональном взаимодействии	УК-4.3.3.1. Использование техник активного слушания и снятия эмоционального напряжения в профессиональном взаимодействии Проведения деловой беседы для эффективного межличностного общения в профессиональном взаимодействии	

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Семестр 1											
Темы/Конт. работа	Лекции	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)					Лаб. практикумы	Тренинги	E-learning	Сам. работа	Оценочные средства ТКУ: Балл; Форма ПА/ Балл
		Семинары	Практикумы по решению задач	Мастер-классы	Дидакт. игры	Ситуац. практикумы					
Тема 1. Коммуникации топ-менеджера: структура и содержание						2				15	Кейсы/ Ситуационный практикум / 10; Творческое задание / 10;
Тема 2. Управление внешними коммуникациями топ-менеджера.						4				15	Тренинг / 20;
Тема 3. Управление внутренними коммуникациями топ-менеджера.						4				15	Тренинг / 20;
Тема 4. IT-поддержка коммуникаций топ-менеджера.						2				13	Творческое задание / 10;
Тема 5. Вербальные и невербальные средства коммуникации. НЛП-технологии в коммуникациях.						4				15	Тренинг / 10; Эссе / 7;
Тема 6. Технологии эффективного ведения деловой беседы.						4				15	Тренинг / 10;
Всего в семестре, час						20				88 из 88	100 (ТКУ+ПА)
		20 из 20									
Итоговый контроль	Зачет										
Общий объем дисциплины (в академических часах)	108 из 108										

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Коммуникации топ-менеджера: структура и содержание

Понятия коммуникации и коммуникативной компетентности. Коммуникация как бизнес-процесс и как персональное искусство делового взаимодействия. Задачи и содержание коммуникаций. Классификация коммуникаций. Коммуникаты и их виды. Коммуникативные технологии. Интеллект-карта коммуникаций и технология ее создания. Эффективные коммуникации компаний с заинтересованными сторонами (на примерах лучших бизнес-практик).

Формы контроля:

Кейсы/Ситуационный практикум

Творческое задание

Вопросы для самостоятельного изучения:

Эффективные коммуникации компаний с заинтересованными сторонами (на примерах лучших бизнес-практик).

Формы самостоятельной работы:

Работа с информацией печатных и интернет-источников (поиск, анализ, систематизация).

Выполнение исследовательского задания.

Подготовка к ситуационному практикуму.

Тема 2. Управление внешними коммуникациями топ-менеджера.

Внешние коммуникации топ-менеджера: организация упорядоченного делового взаимодействия с клиентами, поставщиками, партнерами, конкурентами. «Кооперативные» коммуникации. PR-коммуникации. GR-коммуникации. IR-коммуникации. Принципы управления коммуникациями. Содержание стратегического и оперативного управления внешними коммуникациями. Создание и актуализация единой базы контактов компании. Разработка и представление плана-графика коммуникационных событий.

Формы контроля:

Тренинг

Вопросы для самостоятельного изучения:

Содержание стратегического и оперативного управления внешними коммуникациями. Принципы управления коммуникациями.

Формы самостоятельной работы:

Работа с информацией печатных и интернет-источников (поиск, анализ, систематизация). Подготовка к тренингу. Выполнение заданий тренинга по теме с использованием изученного материала.

Тема 3. Управление внутренними коммуникациями топ-менеджера.

Внутренние коммуникации и корпоративная культура компании. Содержание стратегического и оперативного управления внутренними коммуникациями. Корпоративные стандарты коммуникаций. Коммуникации топ-менеджера с сотрудниками. Совещания, их виды. Технология эффективного проведения совещания. Выступления топ-менеджера и правила их подготовки. Обратная связь подчиненным.

Формы контроля:

Тренинг

Вопросы для самостоятельного изучения:

Выступления топ-менеджера и правила их подготовки. Обратная связь подчиненным

Формы самостоятельной работы:

Работа с информацией печатных и интернет-источников (поиск, анализ, систематизация). Подготовка к тренингу. Выполнение заданий тренинга по теме с использованием изученного материала.

Тема 4. IT-поддержка коммуникаций топ-менеджера.

Автоматизированный контроль поручений топ-менеджера. Примеры организации эффективного обзора поручений. Персональная система контроля поручений. Настройка автоматизированной поддержки работы секретариата. Регламенты работы секретариата.

Формы контроля:

Творческое задание

Вопросы для самостоятельного изучения:

Примеры организации эффективного обзора поручений. Персональная система контроля поручений. Настройка автоматизированной поддержки работы секретариата. Регламенты работы секретариата.

Формы самостоятельной работы:

Работа с информацией печатных и интернет-источников (поиск, анализ, систематизация) Выполнение исследовательского задания

Тема 5. Вербальные и невербальные средства коммуникации. НЛП-технологии в коммуникациях.

Вербальные, невербальные, паралингвистические коммуникативные сигналы. Культурные различия невербальных сигналов и их учет в межкультурных коммуникациях. Территориальные претензии и переговорный процесс. НЛП-инструментарий в деловом взаимодействии: репрезентативные системы и ключи глазного доступа.

Формы контроля:

Тренинг

Эссе

Вопросы для самостоятельного изучения:

Культурные различия невербальных сигналов и их учет в межкультурных коммуникациях

Формы самостоятельной работы:

Работа с информацией печатных и интернет-источников (поиск, анализ, систематизация) Подготовка к тренингу. Выполнение заданий тренинга по теме с использованием изученного материала.

Подготовка эссе.

Тема 6. Технологии эффективного ведения деловой беседы.

Фазы ведения деловой беседы. Драмы общения: драма слушания, драма понимания, драма самовыражения, драма действия, драма эмоциональности. Техники активного слушания: техники формулирования закрытых и открытых вопросов, техники малого разговора, техники вербализации (повторения, перефразирования, интерпретации). Техники регуляции эмоционального напряжения в процессе делового взаимодействия с партнером.

Формы контроля:

Тренинг

Вопросы для самостоятельного изучения:

Техники регуляции эмоционального напряжения в процессе делового взаимодействия с партнером.

Формы самостоятельной работы:

Работа с информацией печатных и интернет-источников (поиск, анализ, систематизация)

Подготовка к тренингу. Выполнение заданий тренинга по теме с использованием изученного материала.

5. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Основная литература

1. Бизнес-коммуникации : учебное пособие / . — Алматы, Москва : EDP Hub (Идипи Хаб), Ай Пи Ар Медиа, 2025. — 466 с. — ISBN 978-5-4497-4126-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/148299.html>

Дополнительная литература

1. Захарова, И. В. Деловые коммуникации : практикум / И. В. Захарова. — 2-е изд. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2024. — 141 с. — ISBN 978-5-4497-3478-5. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/142505.html>
2. Лисс Э.М. Деловые коммуникации : учебник для вузов / Лисс Э.М., Ковальчук А.С.. — Москва : Дашков и К, 2024. — 343 с. — ISBN 978-5-394-05858-5. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/144230.html>

Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети "Интернет"

1. Бородин Дмитрий Современные корпоративные коммуникации// Сайт Центра гуманитарных технологий. <http://gtmarket.ru/laboratory/expertize/2006/215> Каптеров Алексей «Смысл и выгоды социальной ответственности». Спонсорская программа поддержки социально значимых событий «Золотое сердце» http://www.goldenheart.ru/art_15.shtml Обратная связь подчиненным или искусство хвалить и ругать. https://kidsoboz.ru/article/obratnaya_svyaz_s_podchinennyim_ili_iskusstvo_hvalit_i_rugat/ Правила построения речи руководителя для различных ситуаций. https://kidsoboz.ru/article/pravila_postroeniya_rechi_rukovoditelya_dlya_razlichnyih_situatsiy/ Пример деятельности компании – инвестиционно – банковского консультанта «Luginin Capital Partners». <http://www.bhlp.ru> Симонова Алена. Клей, воздух и локомотив или как создать качественные коммуникации в организации <http://hr-journal.ru> Управление персоналом <http://www.top-personal.ru> Шохов Александр Как построить эффективную деловую коммуникацию? <http://soctech.h10.ru>

Материально-техническая база

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

Лицензионное программное обеспечение

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

Свободно распространяемое программное обеспечение

1. 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
2. OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
3. PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
4. GIMP (редактор растровой графики) (<https://www.gimp.org/>)
5. Логинот (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing/>)
6. Inkscape (векторная графика) (<https://www.inkscape.org/>)

Электронно-библиотечная система

1. Электронная библиотечная система (ЭБС) IPR BOOKS <http://www.iprbookshop.ru>

Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Официальный интернет-портал базы данных правовой информации (<http://pravo.gov.ru/>)
2. Электронная библиотека научных публикаций eLIBRARY (<https://elibrary.ru>)
3. Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>)
4. Архив научных журналов НЭИКОН (<https://arch.neicon.ru/xmlui/>)

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

Описание оценочных материалов для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации

Описание текущего контроля и промежуточной аттестации:

Промежуточная аттестация по дисциплине «Коммуникации топ-менеджера» проводится в форме зачёта.

Оценочные средства:

Зачет, ситуационный практикум, творческое задание, тренинг, эссе.

Процедура оценивания:

Зачет представляет собой выполнение студентом заданий билета, включающего в себя:

Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними;

Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности;

Задание №3 – задание на проверку умений и опыта, полученных в результате освоения дисциплины.

Шкала и критерии оценки, балл:

Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале:

1 вопрос: 0-1;

2 вопрос: 0-1;

3 вопрос: 0-1.

«Зачтено»

90-100 – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат.

70 -89– ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат.

50-69 – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология.

«Не зачтено»

менее 50 – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные.

Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках текущего контроля успеваемости

Кейсы/Ситуационный практикум. Тема 1. Коммуникации топ-менеджера: структура и содержание

«Построение интеллект-карты коммуникаций топ-менеджера в киберспорте».

Задание: Разработайте интеллект-карту внешних и внутренних бизнес-коммуникаций компании, в которой вы работаете для межличностного делового общения в профессиональном взаимодействии.

Карта должна отражать адресатов, цели и инструменты коммуникаций. Обратите внимание на то, что в компании могут быть представители из других стран.

Порядок выполнения:

В зависимости от количества участников, задание может выполняться в индивидуальном порядке, либо в двух – четырех командах. Каждая группа выполняет построение интеллект-карты бизнес-коммуникаций, отражая на одной карте

внешние и внутренние коммуникации компании.

Обязательно представить на карте инструменты коммуникации (совещания, переговоры, выступления и т.д.), желательно также отражение на карте используемых коммуникативных технологий, учет особенностей общения с представителями других стран.

Работа выполняется в течение 25 минут. По окончании работы, каждая команда устно представляет полученные результаты, демонстрируя при этом саму карту остальным группам. Команды должны сформулировать заключение о составе данной системы коммуникаций, обосновать выделение тех или иных видов коммуникаций в соответствии с определенными критериями; аргументировать целесообразность использования предлагаемых инструментов в соответствии с видами коммуникаций. Продолжительность каждого выступления варьируется в рамках 5-10 минут.

По окончании выступления и обсуждения, рекомендуется инициировать обще-групповую дискуссию с целью выработки единого вывода о составе и разновидностях внешних и внутренних коммуникаций.

По результатам выступления представителя команды, преподаватель и представители других групп задают вопросы выступавшему и его команде с целью уточнения или выявления и исправления неточностей.

Творческое задание. Тема 1. Коммуникации топ-менеджера: структура и содержание

Исследовательское задание № 1 по теме 1 «Анализ применения коммуникативных технологий в практике киберспорта».

1. Изучите сайты компаний, публикации СМИ. Выберите те компании, деятельность которых соответствует сфере ваших бизнес-интересов или соответствует области вашей практической деятельности.

2. Проанализируйте информацию о выбранных компаниях, содержащуюся на сайтах компаний и в публикациях СМИ.

3. На основании анализа сайтов компаний и публикаций СМИ выявите примеры применения различных коммуникативных технологий в бизнесе:

- выявите способы осуществления эффективных коммуникаций компании с заинтересованными сторонами рынка;
- определите и проанализируйте коммуникативные технологии, применяемые компанией в отношении той или иной заинтересованной стороны;
- проанализируйте целесообразность использования данного опыта в вашем бизнесе;
- сделайте обоснованный и аргументированный вывод о применимости проанализированных коммуникативных технологиях в практике вашего бизнеса.

4. По результатам проведенного исследования подготовьте сводный отчет или мультимедиапрезентацию результатов исследования, соответствующие следующим требованиям:

Требования к сводному отчету:

Оформление: объем 5–8 стр. Шрифт – Times New Roman, размер – 12, межстрочный интервал – 1,5. Ориентация страницы – книжная. Выравнивание текста – по ширине. Выравнивание заголовков – по центру. При использовании иллюстративного материала он не должен занимать более 1/5 страницы.

Возможно представление результатов в виде сводной сравнительной таблицы. В этом случае ориентация страницы – альбомная.

Структура отчета: в отчете обязательно должны быть выделены три части:

1. Актуальность исследования.
2. Основная часть – результаты анализа в виде текста или таблицы.
3. Выводы анализа. Обоснование применимости / не применимости проанализированных коммуникационных технологий в практике вашего бизнеса.

Соотношение объемов структурных частей работы: 1-я и 3-я части не должны быть менее 0,5стр. каждая и не превышать 1,5 стр. каждая.

Наличие титульного листа с указанием названия работы, ФИО, номера группы, направления подготовки, даты сдачи работы обучающегося обязательно.

Обязательно наличие списка использованных источников, оформленного в соответствии с правилами библиографического описания.

Количество анализируемых источников – не менее 5.

Правила оформления списка источников – см. на сайте Университета «Синергия» в разделе «Библиотека» – «Оформление списка литературы»: http://mfpa.ru/r/students/library/list_literature">http://mfpa.ru/r/students/library/list_literature

Требования к мультимедиа-презентации:

При подготовке презентации предпочтительней использовать слайды Power Point. Количество слайдов – 6–12.

Структура презентации:

- Титульный слайд (обязательно указание названия работы, ФИО выполнившего работу, номер группы, направление подготовки, дата сдачи работы на проверку): 1
- Слайды сравнительного анализа: 2–7
- Слайд с выводами исследования: 1–2
- Список проанализированных источников (в соответствии с правилами библиографического описания): 1
- Заключительный слайд (благодарность за внимание, контактные данные):

Требования к оформлению слайдов: слайды не должны представлять собой сплошной текст или одну большую таблицу. В этом случае лучше обратиться к традиционной форме отчета в текстовом редакторе Word.

Рекомендуется использование сочетания иллюстративного материала (графики, схемы, диаграммы, гистограммы, фотографии, рисунки) с коротким текстом, отражающим на слайдах основные, ключевые пункты вашего отчета. Обязательно привести на слайдах логотипы, названия анализируемых компаний.

Предпочтительный вариант оформления – использование инфографики.

Творческое задание. Тема 4. IT-поддержка коммуникаций топ-менеджера.

Исследовательское задание №2 по теме 4. IT-поддержка коммуникаций топ-менеджера.

Разработка модели контроля поручений топ-менеджера.

Заполните таблицу. В колонке «Ваше решение» отметьте, как Вы хотите организовать Вашу личную систему контроля поручений.

Блоки системы	Типовые решения	Ваше решение
Как поручения вносятся в систему?	· диктофон; · устное распоряжение секретарю; · пересылка e-mail; · назначение задачи в Outlook; · бланк контроля поручений; · пометки на полях документов (система пометок); · ...	
Кто и с какой частотой контролирует поручения?	· лично; · секретарь; · референт; · секретари; · подчиненный (не секретарь); · смешанная система; · ...	
Какие тематические выборки должна обеспечивать система?	· по исполнителям; · по проектам; · по срокам; · по реперным точкам проектов; · по регионам; · ...	
Оценка эффективности системы.	· процент просрочек в исполнении поручений, цена средней просрочки; · процент потери поручений, цена потери; · повышение управляемости системы; · снижение субъективного ощущения тревоги и перегруженности; · ...	

Тренинг. Тема 2. Управление внешними коммуникациями топ-менеджера.

Типовое задание № 1 по теме 2.1 Управление внешними коммуникациями топ-менеджера в киберспорте.

Отработать техники разработки план-графиков как методов и способов делового общения в профессиональном взаимодействии, выполнив одну из ситуаций по заданию преподавателя.

Задание 1. С целью увеличения конкурентоспособности вашей команды на киберрынке проанализируйте возможности коммуникационной деятельности с контрагентами, инвесторами и СМИ. Разработайте программу коммуникационных событий и представьте ее в виде годового плана-графика.

Задание 2. С целью установления стратегического партнерства с органами государственной власти и управления составьте план-график GR-мероприятий вашей компании.

Задание 3. Исходя из стратегических целей и задач вашей команды на рынке, поставьте цели коммуникаций с одной из заинтересованных сторон рынка. Разработайте программу коммуникационных мероприятий с клиентами, партнерами и конкурентами, органами государственной власти и управления, инвесторами. Представьте программу в виде годового плана-графика коммуникационных событий компании (внешних коммуникаций), проводимых при участии топ-менеджера.

Алгоритм выполнения:

- Разделитесь на подгруппы.
- В каждой подгруппе выберите для примера компанию одного из участников.
- Проведите анализ стратегических целей и задач компании участника.
- Составьте список коммуникационных событий.
- Составьте план-график.
- Представьте результаты работы группе.
- Обсудите результаты.
- Внесите корректировки в свой план-график.

Типовое задание № 2 по теме 2.2 Управление внешними коммуникациями топ-менеджера в межличностном деловом общении.

Задание 1. Подготовьте и проведите онлайн встречу с потенциальными иностранными партнерами о возможности сотрудничества. Составьте алгоритм подготовки и проведения встречи. Какие особенности при работе с иностранными партнерами нужно учитывать? Проведите встречу в течение 5 минут в группе. Обсудите результаты. Внесите коррективы в алгоритм подготовки и проведения встречи.

Задание 2. Подготовьте и проведите переговоры по обсуждению возникшей проблемы на тему начала работы с представителями европейских стран. Составьте алгоритм подготовки и проведения переговоров. Какие языковые особенности следует учитывать? Проведите обсуждение в группе в течение 5-10 минут. По результатам внесите коррективы в алгоритм подготовки и проведения переговоров.

Задание 3. Разработайте план подготовки и проведения PR-мероприятия (презентации, конференции, участия в выставке и т.п.) для формирования позитивного имиджа на зарубежном рынке. Представьте план в виде графика контроля поручений, определите контрольные точки и объекты контроля.

Тренинг. Тема 3. Управление внутренними коммуникациями топ-менеджера.

Типовое задание №3 по теме 3.1 Управление внутренними коммуникациями топ-менеджера.

«Разработка корпоративных стандартов внутрифирменных коммуникаций как методов и способов делового общения в профессиональном взаимодействии».

Задание 1. Разработайте не менее 5 положений корпоративного стандарта, регламентирующего вертикальные коммуникации топ-менеджера с менеджерами среднего звена и сотрудниками.

Задание 2. Разработайте не менее 5 положений корпоративного стандарта, регламентирующего горизонтальные коммуникации менеджеров и сотрудников между собой.

Задание 3. Проанализируйте ситуацию: чтобы замотивировать подчиненных на активные действия, руководитель вызывал их в кабинет по одному и каждому предлагал управленческие решения, ущемляющие интересы сотрудника и делая вид, что сам не понимает этого. Выслушав возражения каждого сотрудника, руководитель получал полную картину их мотивов. Собрав всех на общее собрание, он озвучивал решение, которое точно не могло устроить никого. После этого предлагал: в трехдневный срок самим разработать и предложить ему решение, которое устроит всех или он даст ход своему решению.

Ответьте на вопросы:

1. Считаете ли вы профессиональной и эффективной коммуникацию руководителя?
2. Какими еще способами, на ваш взгляд, можно было бы добиться поставленной цели?

Задание 4. Разработайте не менее 5 положений корпоративного стандарта, регламентирующего внутренние коммуникации в компании с учетом того, что в компании работают представители европейских стран, Индии, Китая и т.д.

Типовое задание №4 по теме 3.2 Управление внутренними коммуникациями топ-менеджера в межличностном деловом общении.

Задание 1 Ознакомьтесь с полезными приемами успешных выступлений руководителя. Объясните их.

Полезный прием	Почему это важно?
Выступление анонсировать.	
При подготовке текста выступления следует знать, что 1	

страница текста (14 шрифт через полтора интервала) - это 3-4 минуты речи. А если использовать интерактивный стиль (задавать вопросы слушателям, спрашивать их мнение), то больше в 1,5-2 раза.	
В напечатанном тексте выступления логические части лучше разделять абзацами и пустой строкой. А каждое новое предложение начинать с новой строки.	
Первые фразы не должны нести серьезной смысловой нагрузки.	
Следует включать эмоциональные вставки и примеры, желательно из жизни компании.	
Репетировать выступление нужно вслух.	
В начале выступления необходимо сформулировать его цель и основную идею; Повторить их (прямым текстом или в различных вариациях) не менее трех раз.	

Типовое задание №3 по теме 3.1 Управление внутренними коммуникациями топ-менеджера.

«Разработка корпоративных стандартов внутрифирменных коммуникаций как методов и способов делового общения в профессиональном взаимодействии».

Задание 1. Разработайте не менее 5 положений корпоративного стандарта, регламентирующего вертикальные коммуникации топ-менеджера с менеджерами среднего звена и сотрудниками.

Задание 2. Разработайте не менее 5 положений корпоративного стандарта, регламентирующего горизонтальные коммуникации менеджеров и сотрудников между собой.

Задание 3. Проанализируйте ситуацию: чтобы замотивировать подчиненных на активные действия, руководитель вызывал их в кабинет по одному и каждому предлагал управленческие решения, ущемляющие интересы сотрудника и делая вид, что сам не понимает этого. Выслушав возражения каждого сотрудника, руководитель получал полную картину их мотивов. Собрав всех на общее собрание, он озвучивал решение, которое точно не могло устроить никого. После этого предлагал: в трехдневный срок самим разработать и предложить ему решение, которое устроит всех или он даст ход своему решению.

Ответьте на вопросы:

1. Считаете ли вы профессиональной и эффективной коммуникацию руководителя?
2. Какими еще способами, на ваш взгляд, можно было бы добиться поставленной цели?

Задание 4. Разработайте не менее 5 положений корпоративного стандарта, регламентирующего внутренние коммуникации в компании с учетом того, что в компании работают представители европейских стран, Индии, Китая и т.д.

Типовое задание №4 по теме 3.2 Управление внутренними коммуникациями топ-менеджера в межличностном деловом общении.

Задание 1 Ознакомьтесь с полезными приемами успешных выступлений руководителя. Объясните их.

Полезный прием	Почему это важно?
Выступление нужно анонсировать.	
При подготовке текста выступления следует знать, что 1 страница текста (14 шрифт через полтора интервала) - это 3-4	

минуты речи. А если использовать интерактивный стиль (задавать вопросы слушателям, спрашивать их мнение), то больше в 1,5-2 раза.	
В напечатанном тексте выступления логические части лучше разделять абзацами и пустой строкой. А каждое новое предложение начинать с новой строки.	
Первые фразы не должны нести серьезной смысловой нагрузки.	
Следует включать эмоциональные вставки и примеры, желательно из жизни компании.	
Репетировать выступление нужно вслух.	
В начале выступления необходимо сформулировать его цель и основную идею; Повторить их (прямым текстом или в различных вариациях) не менее трех раз.	

Задание 2.

Команда 1. Подготовьте приветственную речь руководителя на ежегодном собрании коллектива, посвященного подведению итогов года и выбору лучшего менеджера и лучшего сотрудника года.

Команда 2. Дайте обратную связь выступающему.

Задание 3.

Команда 1. Подготовьте приветственную речь руководителя для сотрудников из других стран на совещании, посвященном выработке новой маркетинговой стратегии компании.

Команда 2. Дайте обратную связь выступающему.

Задание 2.

Команда 1. Подготовьте приветственную речь руководителя на ежегодном собрании коллектива, посвященного подведению итогов года и выбору лучшего менеджера и лучшего сотрудника года.

Команда 2. Дайте обратную связь выступающему.

Задание 3.

Команда 1. Подготовьте приветственную речь руководителя для сотрудников из других стран на совещании, посвященном выработке новой маркетинговой стратегии компании.

Команда 2. Дайте обратную связь выступающему.

Тренинг. Тема 5. Вербальные и невербальные средства коммуникации. НЛП-технологии в коммуникациях.

Типовое задание № 5 по теме 5. Вербальные и невербальные средства коммуникации. НЛП-технологии в коммуникациях как методы и способы делового общения в профессиональном взаимодействии.

Задание 1. Выполнение техник применения невербальных средств коммуникации в процессе делового взаимодействия.

Алгоритм выполнения:

- Разделитесь на две команды
- Расположитесь командами друг против друга.
- Участники первой команды поочередно должны подойти к сидящим напротив партнерам из второй команды, произнести: «Здравствуйте» с определенным внутренним состоянием и намерением.
- Партнеры отвечают «здравствуйте» в форме собственной реакции на выраженное намерение.
- Определите реакцию партнера на ваше приветствие.
- Поменяйтесь ролями. Проведите еще один раунд.
- Обсудите в группе, удалось партнерам определить намерения по реакции.

Задание 2. Выполните упражнение «Открытая – закрытая поза»:

1. Партнеры выбирают тему для разговора, с которой они оба совершенно согласны.
2. Каждый партнер принимает максимально закрытую позу и слегка напрягается.
3. В таком положении оба участника поддерживают разговор в течение 2-3 минут.
4. Обсудите в группе комфортность поддержания разговора в закрытой позиции.
5. Обсудите какие невербальные позы могут быть неоднозначно восприняты представителями других стран.

Задание 3. Выполните упражнение «Открытая – закрытая поза»: Партнеры выбирают тему для разговора, относительно которой они имеют прямо противоположные мнения.

- Каждый партнер принимает удобную открытую позу.
- В таком положении участники спорят 2-3 минуты.
- Обсудите в группе комфортность поддержания разговора в открытой позиции.

Задание 4. Выполните упражнение «Подстройка по невербальным признакам – прямое отзеркаливание». В процессе разговора на свободную тему максимально отразите невербальные сигналы другого партнера (позу, жесты, дыхание, мимику, темп речи, ее громкость и высоту). Обсудить в группе, насколько комфортно было поддерживать разговор после прямого отзеркаливания.

Задание 5. В процессе разговора на свободную тему выберите несколько невербальных сигналов другого партнера и отразите их неявно, то есть перекрестно, используя для этого какие-либо другие невербальные признаки. Например, темп речи – темп покачивания ногой, дыхание – движения рукой, покачивание головой – высота голоса и т.д. Обсудить в группе, насколько комфортно было поддерживать разговор после перекрестного отзеркаливания.

Тренинг. Тема 6. Технологии эффективного ведения деловой беседы.

Типовое задание № 6 по теме 6. Технологии эффективного ведения деловой беседы в профессиональном взаимодействии.

Задание 1. Отработайте технику формулирования открытых вопросов. Выберите одного участника группы. Проведите с ним переговоры, используя открытые вопросы. Поделитесь в группе, насколько легко было формулировать открытые вопросы. Насколько помогла Вам эта техника при проведении переговоров.

Задание 2. Представьте себе, что вы – менеджер по персоналу. Нам требуется специалист в определенный отдел. К нам пришел претендент – гражданин другой страны. Нужно задать ему такие открытые вопросы, чтобы мы смогли установить, каковы его мотивы (явные и скрываемые) поступления на работу в нашу организацию. Какие особенности мы должны учитывать? Сформулируйте 3-5 открытых вопросов для собеседования. Задайте их кандидату. Обсудите в группе, насколько помогли вам сформулированные открытые вопросы в получении информации.

Задание 3. Проведите упражнение на отработку техник вербализации «В чем дело». Задача: сообщая партнеру неприятное известие, добиться полного понимания собеседником своей позиции с помощью техник вербализации.

Задание 4. Отработайте в парах технику малого разговора «позитивные констатации». Поделитесь в группе результатами.

Задание 5. Отработайте технику подчеркивания общности в парах.

Алгоритм выполнения задания:

Напишите, какие качества, обстоятельства, черты характеристики объединяют вас с вашим партнером (желательно не менее 10 пунктов).

Обменяйтесь со своим партнером своими представлениями.

Пункты, по которым есть расхождения во мнениях, отметьте в списке.

Поделитесь в группе полученными результатами. Удалось вам найти общность с вашим партнером.

Эссе. Тема 5. Вербальные и невербальные средства коммуникации. НЛП-технологии в коммуникациях.

Эссе по теме 5. Вербальные и невербальные средства коммуникации. НЛП-технологии в коммуникациях как методы и способы делового общения в профессиональном взаимодействии.

Подготовка коммуниката в заданной репрезентативной системе.

Выберите один из четырех вариантов и напишите объяснительную записку о вашем двухчасовом опоздании на работу, зная, что ваш шеф:

- Вариант 1. - визуал;
- Вариант 2. - аудиал;
- Вариант 3. - кинестетик;
- Вариант 4. – дигитал.

Задания для проведения промежуточной аттестации в виде Зачета

Задания 1 типа.

1. Раскрыть содержание понятия «профессиональная коммуникация» как технологию профессионального взаимодействия.
2. Раскрыть разницу в понятиях «коммуникация» и «коммуникативная компетентность».
3. Перечислить принципы формулирования задач коммуникации. Раскрыть их на примерах.
4. Сформулировать цели и задачи профессиональных коммуникаций. Привести примеры.

5. Аргументировать необходимость применения стандартизированной коммуникационной технологии для профессионального взаимодействия с соотечественниками и представителями других стран. Приведите примеры ситуаций, в которых применимо использование данной технологии.

6. Раскрыть двоякость понимания термина «коммуникация».

7. Сформулировать и кратко раскрыть перечень основных коммуникативных технологий для профессионального взаимодействия с представителями разных стран.

8. Провести классификацию коммуникаций топ-менеджера по признаку адресата (с учетом иностранных партнеров и сотрудников), сформулировать и кратко раскрыть виды коммуникаций, выделяемые по данному признаку.

9. Раскрыть связь между видами коммуникатов и видами коммуникаций для межличностного делового общения в профессиональном взаимодействии

10. Раскрыть содержание понятия «коокурентные коммуникации» как методы и способы делового общения для профессионального взаимодействия .

11. Перечислить и кратко раскрыть основные функции PR-коммуникаций как технологию профессионального взаимодействия.

12. Сформулируйте различие между целями и задачами PR, GR, IR. Ответ обоснуйте.

13. Раскрыть содержание понятия «корпоративная культура».

14. Перечислите составляющие понятия «корпоративная культура» и кратко раскройте их.

15. Сформулируйте различия между понятиями «внешняя корпоративная культура», «внутренняя корпоративная культура», «корпоративные отношения».

16. Перечислите факторы, способствующие формированию корпоративной культуры для представителей разных стран и кратко раскройте содержание каждого из них.

17. Аргументируйте необходимость корпоративных стандартов для развития корпоративной культуры и разработки ИТ-проектов в организации как технологию профессионального взаимодействия.

18. Раскройте содержание стратегического уровня управления внутренними коммуникациями организации для межличностного делового общения в профессиональном взаимодействии

19. Раскройте содержание оперативного уровня управления внутренними коммуникациями организации.

20. Перечислите и кратко раскройте содержание основных правил подготовки и проведения топ-менеджером выступления с применением профессиональных языковых форм и средств.

21. Раскройте содержание основных правил подготовки совещаний.

22. Сформулируйте основные правила проведения совещаний как методы и способы делового общения для профессионального взаимодействия .

23. Раскройте содержание понятий «контроль поручений» и «система контроля поручений».

24. Перечислите и кратко раскройте принципы эффективной системы контроля поручений.

25. Сформулируйте и кратко раскройте содержание регламента планирования встреч.

Задания 2 типа.

1. Практическое применение императивной коммуникативной технологии для профессионального взаимодействия. Приведите пример.

2. Приведите пример и объясните сущность коокуренции. Обоснуйте ее целесообразность.

3. Раскройте взаимосвязь корпоративной культуры и внутренних коммуникаций как методов и способов делового общения для профессионального взаимодействия. Приведите пример.

4. Раскройте взаимосвязь корпоративной культуры и внешних коммуникаций. Приведите пример межличностного делового общения в профессиональном взаимодействии

5. Практическое применение конвенциональной коммуникативной технологии для профессионального взаимодействия. Приведите пример.

6. Практическое применение провокационной коммуникативной технологии для профессионального взаимодействия. Приведите пример как технологию профессионального взаимодействия.

7. Практическое применение стандартизированной коммуникативной технологии для профессионального взаимодействия. Приведите пример.

8. Раскройте взаимосвязь инструментов коммуникации и фаз коммерческой сделки. Приведите примеры.

9. Охарактеризуйте корпоративные отношения как способ обеспечения баланса между внешней и внутренней культурами организации. Приведите пример корпоративных отношений при условии, что сотрудники из разных стран.

10. Практическое применение манипулятивной коммуникативной технологии для профессионального взаимодействия. Приведите пример.

11. Охарактеризуйте виды коммуникатов как предметную основу коммуникации. Приведите примеры.

12. Практическое применение инструментов информационных коммуникаций для профессионального взаимодействия. Приведите примеры.

13. Практическое применение инструментов деятельных коммуникаций для профессионального взаимодействия. Приведите примеры.

14. Практическое применение инструментов процедурных коммуникаций для профессионального взаимодействия. Приведите примеры.
15. Охарактеризуйте основные функции PR. Приведите примеры.
16. Раскройте основную суть GR-коммуникаций. Приведите примеры.
17. Охарактеризуйте суть финансовых PR. Приведите примеры.
18. Раскройте содержание стратегического управления внешними коммуникациями. Приведите пример.
19. Раскройте содержание оперативного управления внешними коммуникациями в том числе с иностранными представителями. Приведите пример.
20. Практическое применение корпоративных стандартов коммуникаций. Приведите примеры.
21. Практическое применение техник регуляции эмоционального напряжения в процессе делового взаимодействия с партнером. Приведите примеры.
22. Практическое применение техник активного слушания. Приведите примеры.
23. Охарактеризуйте техники вербализации как составляющую техник активного слушания. Приведите примеры.
24. Раскройте на примерах особенности драм общения. Приведите пример драмы общения с представителем другой страны.
25. Практическое применение вербальных и невербальных средств коммуникации. Приведите примеры.

Задания 3 типа.

1. Сформулируйте в формате SMART следующую цель коммуникации для профессионального взаимодействия: реализация властных полномочий.
2. Определите, для каких коммуникаций подойдут данные инструменты.

№	Инструменты коммуникации	Для каких коммуникаций подойдут данные инструменты
1.	Конвенция об общих правилах поведения на рынке	
2.	Договор на оказание услуг	
3.	Электронное письмо	
4.	Лотереи, скидки, купоны	
5.	Картельное соглашение	
6.	Реклама	
7.	Ежегодное собрание акционеров	

3. Предложите не менее 5 положений корпоративного стандарта, регламентирующего вертикальные коммуникации топ-менеджера с менеджерами среднего звена и сотрудниками с целью определения потребности в ИТ-проекте.
4. Установите соответствие между типами коммуникативных технологий и ситуациями, в которых они применяются для профессионального взаимодействия.

Тип коммуникативной технологии	Когда применяется
Императивная	
Манипулятивная	
Провокационная	

- a) По отношению к конкурентам, с которыми фирма не намерена достигать согласия. Пример технологии – информационная война – открытые или скрытые целенаправленные информационные воздействия сторон друг на друга.
- b) Требуется создать у партнера иллюзию выгоды и навязать невыгодные условия последующих коммуникаций.
- c) Проведение единовременной коммерческой сделки с партнером, чей социальный статус, деловая репутация и потенциал конкурентоспособности не оценивается высоко.
- d) Когда объект коммуникации создает помехи в достижении успеха.
5. Определите, для каких коммуникаций подойдут данные инструменты.

№	Инструменты коммуникации	Для каких коммуникаций подойдут данные инструменты
1.	Открытие спортклуба в школе	
2.	Телефонный разговор	
3.	Договор купли-продажи	
4.	Стандарт телефонного разговора	
5.	Электронная сделка	
6.	Руководство пользователя	

6. Сформулируйте в формате SMART следующую цель коммуникации: противостояние «чужому» влиянию и воздействию.

7. Вы – руководитель департамента. К вам в кабинет приходит сотрудник с очень важным, но не срочным вопросом, для решения которого потребуется присутствие других сотрудников вашего департамента. Предложите эффективное с точки зрения профессиональных коммуникаций решение, как поступить в данной ситуации. Ответ обоснуйте.

8. В отдел по подбору персонала приходит претендент на собеседование из другой страны. Какие открытые вопросы ему задать, чтобы установить его мотивы (явные и скрываемые) поступления на работу в организацию? В чем могут быть сложности? Предложите 3-5 вопросов, помогающих достичь поставленную цель.

9. В крупной компании в качестве одной из форм поощрения было решено награждать победителя конкурса предложений по улучшению работы компании бизнес-ланчем с владельцем компании. Через некоторое время эта форма стала считаться престижной среди сотрудников. Каким образом внедрение подобной меры поощрения связано с корпоративной культурой и на достижение каких результатов профессионального взаимодействия она направлена?

10. В процессе переговоров руководитель компании по производству оборудования не предполагает немедленного прекращения коммуникаций по завершению сделки и продолжает демонстрировать внешнюю заинтересованность в продолжении взаимодействия. При этом он стремится создать у партнера иллюзию выгоды, стремясь навязать невыгодные условия последующих коммуникаций. Определите, какой коммуникативной технологией пользуется в данном случае руководитель компании.

11. Топ-менеджеру компании по производству средств по уходу за волосами необходимо организовать и провести мероприятие для потенциальных инвесторов из других стран. Перед ним была поставлена задача использовать только инструменты деятельных коммуникаций. Какие из перечисленных в списке инструментов ему необходимо выбрать? Аргументируйте ответ.

- a) Рассылка пресс-релизов о выпуске новой марки продукции в СМИ.
- b) Совещание по уточнению плана стратегического развития компании на следующий год с участием заинтересованных сторон.
- c) Организация городского конкурса на самую сильную косу.
- d) Публикация на сайте фирмы викторины для пользователей продукции компании.
- e) Организация и проведение круглого стола по вопросу повышения экологической безопасности выпускаемой продукции.
- f) Организация и проведение благотворительной лотереи.

12. Составьте план подготовки презентации как коммуникационного события, рассчитанный на 20 дней, и представьте его в виде списка из 8-10 задач. Обоснуйте свое решение.
13. Напишите текст короткой объяснительной записки о вашем двухчасовом опоздании на работу, зная, что ваш шеф – визуал.
14. Сформулируйте в формате SMART следующую цель коммуникации: формирование доброй репутации.
15. Определите, для каких коммуникаций подойдут данные инструменты.

№	Инструменты коммуникации	Для каких коммуникаций подойдут данные инструменты
1.	Публичное выступление	
2.	Юбилей компании	
3.	Престижная реклама	
4.	Представительство, лобби	
5.	Подготовка публикации новостной информации в СМИ	
6.	Пресс-конференция	

16. Сформулируйте в формате SMART следующую цель коммуникации: выгодная сделка.
17. Предложите не менее 5 положений корпоративного стандарта, регламентирующего горизонтальные коммуникации менеджеров и сотрудников из разных стран между собой с целью выявления потребности в ИТ-проекте.
18. Установите соответствие между типами коммуникативных технологий и ситуациями, в которых они применяются.

Тип коммуникативной технологии	Когда применяется
Стандартизованная	
Конвенциональная деловая	
Конвенциональная игровая	
Духовная	

- а) Когда субъекты бизнеса начинают рассматривать сделку как объект особой заинтересованности, а партнера как перспективного контрагента. Усилия концентрируются на безусловном, своевременном и качественном выполнении обязательств по сделке во имя будущего партнерства.
- б) Когда в действиях предпринимателя сильно выражена гуманистическая мотивация и личность партнера по бизнесу воспринимается им с глубоким уважением и почтением.
- с) Когда необходимо поддерживать долговременные деловые коммуникации с партнерами по бизнесу, отношения с которыми отличаются повышенной эмоциональностью.
- д) Когда благоприятное течение сделки служит всего лишь формальным обоснованием экономического, социального и психологического благополучия субъектов бизнеса.

19. Определите, для каких коммуникаций подойдут данные инструменты.

№	Инструменты коммуникации	Для каких коммуникаций подойдут данные инструменты
1.	Круглый стол	
2.	Переговоры	

№	Инструменты коммуникации	Для каких коммуникаций подойдут данные инструменты
3.	Слухи, скандалы	
4.	Письма к новым держателям акций	
5.	Экскурсия по предприятию	
6.	Поход в сауну	
7.	Презентация нового товара	

20. Разработайте не менее 5 положений корпоративного стандарта, регламентирующего коммуникации компании с контрагентами для последующего планирования ИТ-проекта и согласования с контрагентом этого плана.

21. Разработайте не менее 5 положений корпоративных стандарта, регламентирующего внутреннюю электронную переписку сотрудников компании с учетом того, что сотрудники работают из разных точек мира.

22. Предложите 3-5 правил организации обратной связи руководителя подчиненным по обсуждению рабочих планов сотрудника.

23. Сформулируйте начало приветственной речи руководителя на ежегодном собрании коллектива, посвященного подведению итогов года и выбору лучшего менеджера и лучшего сотрудника года.

24. Сформулируйте общие правила подготовки выступления руководителя для сотрудников из России, стран Европы, стран Азии.

25. Установите соответствие между названиями пространственных зон, их дистанциями и субъектами.

Пространственные зоны	Дистанция	С кем и когда устанавливаем
Интимная		
Личная		
Социальная		
Публичная		

Дистанция:

- 360–750 – ... см
- 0–45 см
- 120–210 – 360 см
- 45–60 – 120 см

С кем и когда устанавливаем:

- Родственники
- Посторонние люди
- При адресации к большой группе людей
- близкие друзья
- На официальных мероприятиях
- на дружеских вечеринках
- на дружеских вечеринках

Университет «Синергия»

Рассмотрено
на заседании Ученого совета
Университета «Синергия»
протокол № 11 от 28.11.2025 г.

УТВЕРЖДАЮ
Ректор Университета «Синергия»
кандидат экономических наук, доцент
А. И. Васильев
01.12.2025 г.

Рабочая программа дисциплины

Межкультурное взаимодействие

Направление подготовки: 38.04.02. Менеджмент
Профиль подготовки: Стратегический менеджмент
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: Очная

Москва 2025

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Межкультурное взаимодействие» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (уровень магистратуры), утвержденным приказом Министерства образования и науки Российской Федерации № 952 от 12.08.2020.

Изучение дисциплины «Межкультурное взаимодействие» ориентировано на получение обучающимися базовых понятий и представлений об особенностях взаимодействия представителей различных культур. Изучаются особенности Российской самоидентификации, особенности межконфессионального общения. В ходе прохождения курса осваиваются основные направления межкультурной коммуникации с точки зрения деловых коммуникаций. Особая роль уделяется значению межкультурной коммуникации в современных условиях.

Цели изучения дисциплины:

Целью изучения дисциплины «Межкультурное взаимодействие» является формирование у обучающихся способности анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия

Задачи изучения дисциплины:

- знать основные определения и соотношение понятий курса «Межкультурное взаимодействие».
- определять межкультурные конфликты и пути их преодоления.
- выявлять и анализировать различные проблемы взаимодействия разных культур.
- учитывать конфессиональные системы в процессе межкультурного взаимодействия
- анализировать различные виды коммуникации в процессе межкультурного взаимодействия.
- обладать навыками использования средств межкультурной коммуникации.

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

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

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			Должен знать	Должен уметь	Имеет практический опыт	
Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	УК-5	УК-5.1. Анализирует и учитывает разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	УК-5.1.1.1. Основные определения и соотношение понятий курса Межкультурное взаимодействие для анализа различных культур. • Межкультурные конфликты и пути их преодоления для учета их в процессе взаимодействия	УК-5.1.2.1. Выявлять и анализировать различные проблемы взаимодействия разных культур в процессе взаимодействия. • Учитывать религиозные системы в процессе межкультурного взаимодействия	УК-5.1.3.1. Анализа различных видов коммуникации в процессе межкультурного взаимодействия. • Использование средств межкультурной коммуникации с учетом разнообразия культур в процессе межкультурного взаимодействия	Кейсы/ Ситуационный практикум

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Семестр 1											
Темы/Конт. работа	Лекции	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)					Лаб. практикумы	Тренинги	E-learning	Сам. работа	Оценочные средства ТКУ/Балл; Форма ПА/ Балл
		Семинары	Практикумы по решению задач	Мастер-классы	Дидакт. игры	Ситуац. практикумы					
Тема 1. Межкультурное взаимодействие в современном мире	2					2				14	Кейсы/ Ситуационный практикум / 19;
Тема 2. Особенности российской самоидентификации	1					2				14	Кейсы/ Ситуационный практикум / 19;
Тема 3. Особенности межкультурного взаимодействия коммуникации с представителями	1					2				14	Кейсы/ Ситуационный практикум / 19;

различных конфессий										
Тема 4. Особенности межкультурного взаимодействия с представителями различных культур	2				4				18	Кейсы/ Ситуационный практикум / 19;
Тема 5. Межкультурные конфликты и пути их преодоления.	1				2				14	Кейсы/ Ситуационный практикум / 19;
Тема 6. Гендерный фактор в межкультурном взаимодействии.	1								14	
Всего в семестре, час	8 из 8				12				88 из 88	100 (ТКУ+ПА)
		12 из 12								
Итоговый контроль	Зачет									
Общий объем дисциплины (в академических часах)	108 из 108									

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Межкультурное взаимодействие в современном мире

Роль межкультурного взаимодействия в международных отношениях. Взаимодействие между культурами в исторической перспективе: уроки и выводы.

Международные связи в области науки и образования. Международное взаимодействие в области охраны памятников культуры и культурных связей. Роль спорта с точки зрения межкультурной коммуникации.

Этнотифференциация "свой" и "чужой". Стереотипы и предрассудки как основные категории в освоении иной культуры. Этические препятствия кросс-культурной коммуникации в глобальном обществе. Понятие толерантности. Компоненты этнической самоидентификации: этноним, историческое прошлое, язык, религия, культура.

Формы контроля:

Кейсы/Ситуационный практикум

Вопросы для самостоятельного изучения:

Этические препятствия кросс-культурной коммуникации в глобальном обществе.

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой, источниками в сети Internet

Подготовка к практикуму

Подготовка отчета по практикуму

Тема 2. Особенности российской самоидентификации

Факторы формирования русской культуры. Самосознание русской культуры. Национальный характер. Специфика этноконфессионального взаимодействия в регионах России.

Формы контроля:

Кейсы/Ситуационный практикум

Вопросы для самостоятельного изучения:

Специфика этноконфессионального взаимодействия в регионах России.

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой, источниками в сети Internet

Подготовка к практикуму

Подготовка отчета по практикуму

Тема 3. Особенности межкультурного взаимодействия коммуникации с представителями различных конфессий

Господствующие в современном мире религиозные системы и их взаимодействие. Конфессиональные нормы в деловых отношениях. Христианская и мусульманская модели взаимодействия с деловым

Формы контроля:

Кейсы/Ситуационный практикум

Вопросы для самостоятельного изучения:

Христианская и мусульманская модели взаимодействия с деловым партнером.

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой, источниками в сети Internet

Подготовка к практикуму

Подготовка отчета по практикуму

Тема 4. Особенности межкультурного взаимодействия с представителями различных культур

Зарубежный партнер — кто он? Различия в поведении представителей восточных и западных культур. Влияние культурных различий на эффективность бизнес-коммуникаций. Понятия вербальной, невербальной и паравербальной коммуникации. Границы приватного и публичного в межкультурной коммуникации. Особенности межкультурной коммуникации в деловых переговорах. Межкультурные различия при употреблении языка.

Особенности деловых культур Европы: приветствие, представление, визитные карточки, темы беседы, проксемика, особенности общения. Особенности деловых культур Северной и Южной Америки. Особенности деловых культур Азии.

Формы контроля:

Кейсы/Ситуационный практикум

Вопросы для самостоятельного изучения:

Понятия вербальной, невербальной и паравербальной коммуникации. Границы приватного и публичного в межкультурной коммуникации. Межкультурные различия при употреблении языка.

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой, источниками в сети Internet

Подготовка к практикуму

Подготовка отчета по практикуму

Тема 5. Межкультурные конфликты и пути их преодоления.

Феномен межэтнической напряженности. Межкультурный конфликт. Причины возникновения и современные стратегии разрешения межкультурных конфликтов. Урегулирование этнических и межнациональных конфликтов в деловых коммуникациях.

Формы контроля:

Кейсы/Ситуационный практикум

Вопросы для самостоятельного изучения:

Урегулирование этнических и межнациональных конфликтов в деловых коммуникациях.

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой, источниками в сети Internet

Подготовка к практикуму

Подготовка отчета по практикуму

Тема 6. Гендерный фактор в межкультурном взаимодействии.

Гендерные особенности межкультурной коммуникации. Гендерные тенденции в общении между деловыми партнерами. Психологические особенности полов как барьеры делового общения с представителями разных культур. Этические особенности деловых отношений мужчины и женщины в различных культурах.

Вопросы для самостоятельного изучения:

Психологические особенности полов как барьеры делового общения с представителями разных культур

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой, источниками в сети Internet

5. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Основная литература

1. Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура : учебное пособие / Персикова Т.Н.. — Москва : Логос, 2008. — 224 с. — ISBN 978-5-98704-127-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/9094.html>

Дополнительная литература

1. Никитина, Л. Н. Основы международного бизнеса : учебное пособие / Л. Н. Никитина, П. А. Шиков. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2019. — 65 с. — ISBN 978-5-7937-1786-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/102940.html>
2. Калачев М.А. Международные бизнес-стратегии : конспект лекций / Калачев М.А.. — Москва : Российский университет транспорта (МИИТ), 2020. — 117 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/115854.html>
3. Лисс Э.М. Деловые коммуникации : учебник для вузов / Лисс Э.М., Ковальчук А.С.. — Москва : Дашков и К, 2024. — 343 с. — ISBN 978-5-394-05858-5. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/144230.html>
4. Ражева Е.С. Межкультурная коммуникация : практикум для магистрантов / Ражева Е.С.. — Саратов : Вузовское образование, 2021. — 68 с. — ISBN 978-5-4487-0797-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/110120.html>

Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети "Интернет"

1. Система внешних религиозных коммуникаций в России <https://science-education.ru/ru/article/view?id=9389>
Современный мир и противоречия религиозной коммуникативности
https://www.researchgate.net/publication/340235558_Sovremennyy_mir_i_protivoreciya_religioznoj_kommunikativnosti Этика деловых отношений в различных культурах
https://studref.com/391467/sotsiologiya/etika_delovyh_otnosheniy_razlichnyh_kulturah Гендер в коммуникации и культуре
https://studme.org/376742/sotsiologiya/gender_kommunikatsii_kulture Гендерные особенности межкультурной коммуникации.
<https://cyberpedia.su/14x1c13.html>

Материально-техническая база

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

Лицензионное программное обеспечение

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

Свободно распространяемое программное обеспечение

1. 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
2. OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
3. PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
4. GIMP (редактор растровой графики) (<https://www.gimp.org/>)
5. Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing/>)
6. Inkscape (векторная графика) (<https://www.inkscape.org/>)

Электронно-библиотечная система

1. Электронная библиотечная система (ЭБС) IPR BOOKS <http://www.iprbookshop.ru>

Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Официальный интернет-портал базы данных правовой информации (<http://pravo.gov.ru/>)
2. Электронная библиотека научных публикаций eLIBRARY (<https://elibrary.ru>)
3. Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>)
4. Архив научных журналов НЭИКОН (<https://arch.neicon.ru/xmlui/>)

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

Описание оценочных материалов для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации

Описание текущего контроля и промежуточной аттестации:

Промежуточная аттестация по дисциплине «Межкультурное взаимодействие» проводится в форме зачета.

Оценочные средства:

Зачет, ситуационный практикум.

Процедура оценивания:

Зачет представляет собой выполнение студентом заданий билета, включающего в себя:

Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними;

Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности;

Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины.

Шкала и критерии оценки, балл:

Отчет по ситуационному практикуму

1. Содержательная часть (максимум 10 баллов):

10 – четко сформулирована цель задания, полноценно раскрыты вопросы кейса, логично выстроено содержание, проработана требуемая литература, сделаны необходимые выводы, хорошо аргументированы, даны необходимые доказательства для подкрепления выводов;

5 – полноценно раскрыты вопросы кейса, несколько нарушена логика изложения, проработана основная литература без дополнительных источников, сделаны выводы без четкой аргументации, частично дана доказательная аргументация сделанных выводов;

1-4 – ответы на вопросы кейса раскрыты не в полной мере, при подготовке использовались только интернет-ресурсы, отсутствуют самостоятельные выводы, представленные выводы слабо аргументированы, даны ответы не на все вопросы.

2. Выступление (максимум 9 баллов):

9 – четкое, эмоциональное изложение, включающее вступление, основную часть, аргументированные выводы, без чтения текста, развернутые ответы на вопросы слушателей;

8-5 – четкое изложение доклада, некоторые сложности в коммуникации при изложении информации, без чтения текста доклада, краткие ответы на вопросы без развернутой аргументации

4-1 – прочтение доклада по слайдам, листу или гаджету.

Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале:

1 вопрос: 0-1;

2 вопрос: 0-1;

3 вопрос: 0-3.

«Зачтено»

— **90-100** – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат.

— **70 -89** – ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат.

— **50-69** – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология.

«Не зачтено»

— **менее 50** – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные.

Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках текущего контроля успеваемости

Кейсы/Ситуационный практикум. Тема 1. Межкультурное взаимодействие в современном мире

Ситуационный практикум №1

Задание 1 «Межкультурное взаимодействие»

Участникам дается задание определить, какие из приведенных ниже утверждений верны, а какие нет.

Этапы работы:

1. Выполнение участниками предложенного задания индивидуально.

2. Обсуждение ответов каждого в группе, приводя свои обоснования и комментарии.

Утверждения:

1. Межкультурное взаимодействие отличает одну организацию от другой.

2. Поддержание культуры зависит от неформальных лидеров.
3. Освоение работниками организационной культуры зависит от их адаптации в организации.
4. Межкультурное взаимодействие относится к факторам внешней среды.
5. Базовые установки культуры бездоказательно принимаются и разделяются членами организации.
6. Переход от одной стадии жизненного цикла организации к другой – это предсказуемое изменение.
7. Жизненный цикл организации и жизненный цикл товара не связаны между собой.
8. Миссия организации, как правило, формулируется на стадии роста.
9. На стадии зрелости организации резко усиливается конкуренция.
10. На стадии упадка организации усиливается централизация управления.

Кейсы/Ситуационный практикум. Тема 2. Особенности российской самоидентификации

Задание 1 «Ценности русской культуры»

Цель: определение собственных (русских) культурных ценностей при помощи анализа пословиц.

Материалы: бумага, ручка, список пословиц по числу участников группы.

Инструкция для участников:

Вы знаете, что в пословицах отражается народный опыт. Постарайтесь вспомнить несколько русских пословиц, выражений, часто употребляющихся в непосредственном окружении (например, «много будешь знать — скоро состаришься») и записать их на бумагу. Сейчас мы рассмотрим некоторые наиболее распространенные русские пословицы. Внимательно изучите их и скажите, на какие ценности русской культуры указывает каждая из пословиц.

Вопросы для обсуждения:

1. Попытайтесь объяснить значение каждой пословицы. В чем состоит ее основная мысль?
2. К каким культурным ценностям может иметь отношение данная пословица?
3. Насколько лично вам важны ценности, выраженные в пословицах?
4. Можете ли вы расставить пословицы (и соответствующие им ценности) в порядке их важности для вашей жизни?
5. Считаете ли вы, что приведенные пословицы по-прежнему актуальны?
6. Употребляются ли эти пословицы в повседневной жизни?
7. Кто и когда их может употреблять?

Примеры русских пословиц и соответствующих им ценностей:

- Под лежачий камень вода не течёт. Деятельность, инициатива.
- Пospешишь — людей насмешишь. Коллективизм, осторожность, неторопливость.
- Работа не волк — в лес не убежит. Относительная важность работы в повседневной жизни.
- Делу время — потехе час. Трудолюбие, планирование времени.
- За двумя зайцами погонишься — ни одного не поймаешь. Необходимость выбора приоритетов.
- После драки кулаками не машут. Невозможность изменить полученные результаты, необратимость прошлого.
- Не имей сто рублей, а имей сто друзей. Дружба, социальные связи.
- Смех без причины — признак дурачины. Искренность в выражении эмоций
- Кто не рискует, тот не выигрывает. Азарт, риск.
- Русский долго запрягает, но быстро едет. Сочетание неторопливости и быстроты, азартности действий.

-

Задание 2 «Символ моей Культуры»

Цель: сформировать у клиентов ясное осознание своей культуры, того, какие ценности они в ней выделяют.

Материалы: бумага, цветные карандаши или фломастеры

Инструкция для участников: Подумайте о своей культуре, в чем она для вас воплощается, в чем ее «соль». Теперь возьмите лист бумаги и символически нарисуйте свое представление о вашей культуре.

Вопросы для обсуждения:

1. Как определяли, что нарисовать?
2. Что отражает ваш рисунок?
3. О чем думали и что испытывали, когда выполняли упражнение?

По форме это упражнение — презентация своей культуры, поэтому его можно использовать уже на первых занятиях.

После ответов участникам задаются дополнительные вопросы:

1. Что было интересно в других рассказах?
2. Что нового узнали?
3. Было ли что-нибудь похожее в символах разных культур?
4. Что было неожиданно?

Кейсы/Ситуационный практикум. Тема 3. Особенности межкультурного взаимодействия коммуникации с представителями различных конфессий

Ситуационный практикум №3

Ситуация для анализа:

Формы поведения в религиозных храмах в разных культурах достаточно сильно различаются. Например, в Мексике мужчины и женщины ходят в церковь вместе и молча стоят во время службы. В Иране, напротив, мужчины и женщины посещают службы раздельно и во время службы поют псалмы. Для одной культуры на свадьбе нормой являются тишина и уединение, а в еврейской, русской и многих других культурах это событие сопровождается громкой музыкой, танцами и весельем

Вопросы:

1. Что заинтересовало в данном рассказе?
2. Какие положения темы они иллюстрируют?
3. О каких традициях вы слышали?
4. Что в итоге оказалось мифом?
5. Что относится к религиозному течению, а что является локальной традицией?

Кейсы/Ситуационный практикум. Тема 4. Особенности межкультурного взаимодействия с представителями различных культур

Ситуационный практикум №4

Задание 1 «Особенности невербального взаимодействия с представителями различных культур»

Просмотр отрывков нескольких современных иностранных сериалов или фильмов с последующим обсуждением.

Например:

<https://doramy.club/> > <https://doramy.club/> Корея,
https://www.ivy.ru/series/filters/dlya_vsej_semi+foreign/2021/tr > https://www.ivy.ru/series/filters/dlya_vsej_semi+foreign/2021/tr
Турция,
https://www.ivy.ru/series/filters/dlya_vsej_semi+foreign/2021/au+it > https://www.ivy.ru/series/filters/dlya_vsej_semi+foreign/2021/au+it
Австралия

Вопросы:

1. Проанализируйте невербальное поведение иностранных актеров в данном сериале.
2. Проанализируйте паралингвистические особенности иностранных актеров в данном сериале.
3. Проанализируйте поступки актеров.
4. Существуют ли отличия в поведении актеров разных национальностей?

Задание 2 «Международные переговоры»

Вопросы и задания:

Участникам предлагается подготовить ответы на вопросы, характеризующие процесс проведения переговоров с иностранными партнерами (Германии, Великобритании, Италии, Испании, Кореи, Японии, Китая, островов Океании, Австралии, Египта, Турции, ОАЭ, Ирака, Ирана, Эстонии, Украины, Беларуси, Болгарии, США, Мексики и т.д.):

- 1) как следует вести себя на деловых переговорах в данной стране?
- 2) допустимо ли опаздывать на деловые переговоры?
- 3) следует ли дарить подарки деловым партнерам этой страны?
- 4) как следует подготовить презентацию для деловых партнеров из данной страны?
- 5) будет ли отличаться немецкая презентация от вариантов, подготовленных для англичан или итальянцев?
- 6) на каком расстоянии следует стоять при деловых переговорах с представителями данной страны?

Задание 3

Ситуации для анализа:

1. Этнографы давно заметили, что народы, живущие в похожих условиях и рядом друг с другом, строят дома по-разному. Русские, живущие на севере, традиционно ставят дома к улице торцом, а русские-южане располагают его вдоль улицы. Балкарцы, осетины, карачаевцы живут на Кавказе в тесной близости друг к другу. Но первые строят каменные одноэтажные дома, вторые – двухэтажные, а третьи – деревянные дома.

2. Многие немецкие предприниматели вспоминают, что при первых контактах с партнерами из азиатских стран им вручались различные подарки, которые в протоколах отмечались как сувениры. Немецкие бизнесмены, как правило, не готовы принимать подарки, тем более при первом контакте, да ещё от совершенно незнакомых людей, кроме того, они воспринимали их как взятку. Вопрос о роли подарков для представителей азиатской культуры имел совершенно другое значение, т. к. деловые отношения с их точки зрения, основываются на личных отношениях. Подарки помогают установить личные связи между партнерами. На Западе стараются избегать любых действий, которые могут выглядеть как взятка. Приглашения и подарки считаются нежелательным влиянием или даже попыткой подкупа. Западная модель делового поведения строится на строгих этических правилах.

3. Проводя деловые переговоры с японцами, американцы назначают сотрудника, ответственного за их подготовку и ведение, и, если переговоры пройдут успешно, этот сотрудник будет вознагражден. В японской фирме такое невозможно, там существует коллективная ответственность за результаты любого дела. Поэтому в Японии никогда не выделяют кого-либо из общей массы.

4. В европейских странах товар имеет устойчивую цену. В редких случаях возможно торговаться. В то же время именно торг обязательно сопровождает покупку в арабских странах. Там торговля является одновременно процессом общения между участниками и поэтому превращается в увлекательную и эмоциональную форму коммуникации.

5. Во время проведения деловых переговоров представители японской делегации ни разу не произнесли слова «нет»; были вежливы; нередко сидели, закрыв глаза. Результативность встречи оказалась низкой. Объясните, как интерпретировать подобное поведение человеку, незнакомому с японской культурой

-

Вопросы:

1. Что заинтересовало в данном рассказе?
2. Какие положения темы они иллюстрируют?
3. О каких традициях вы слышали?

Задание 4

Задание для участников:

Вам предстоит встречать и провожать в аэропорту туристов из разных стран: американцев, испанцев, французов, итальянцев. Определите дистанцию общения, комфортную для каждого из туристов в соответствии с их принадлежностью к национальной культуре страны, из которой они прибыли, а также нормы времени, которыми они руководствуются в принятии решений и планировании собственных действий.

Кейсы/Ситуационный практикум. Тема 5. Межкультурные конфликты и пути их преодоления.

Ситуационный практикум №5

Задание 1

Ситуация для анализа:

Антрополог Лора Бохэннен, пересказала «Гамлета» Шекспира туземцам Западной Африки. Они восприняли сюжет по-своему: Клавдий – молодец, что женился на вдове брата, так и должен поступить хороший, культурный человек, но нужно было это сделать немедленно после смерти мужа и брата, а не ждать целый месяц. Призрак отца Гамлета вообще не уложился в сознании: если он мертв, то как он может ходить и говорить? Полоний вызвал неодобрение: зачем он мешал дочери стать любовницей сына вождя – это и честь, и, главное, много дорогих подарков. Гамлет убил его совершенно правильно, в полном соответствии с охотничьей культурой туземцев: услышав шорох, крикнул «что, крыса?», а Полоний не ответил, за что и был убит. Именно так и поступает каждый африканский охотник: услышав шорох, окликает и, если нет человеческого отклика, убивает источник шороха и, следовательно, опасности.

Вопросы и задания:

1. В чем состоит конфликт культур?
2. Попадали ли участники в подобную ситуацию при чтении иностранной литературы, либо при просмотре иностранного фильма?

Задание 2

Ситуации для анализа:

1) Испанская фирма договорилась с Мексикой о продаже большой партии пробок для шампанского, но сделка сорвалась, т. к. пробки оказались покрашены в бордовый цвет, который является в мексиканской культуре цветом траура.

2) Студенты из Таиланда перестали посещать лекции по русской литературе, т. к. посчитали, что преподаватель на них кричит. Преподаватель же говорила в соответствии с русской педагогической традицией громко, четко и ясно.

3) Один американский политик посетил Латинскую Америку. Он стремился наладить контакт с местными жителями и хотел убедить их в том, что США хотят помочь данной стране. Но он не добился успеха. Во многом это было связано с тем, что, сходя с трапа самолета, он продемонстрировал всем известный американский жест – ОК, который в Латинской Америке является очень неприличным жестом.

4) Почти во всех западных культурах люди сидят на стуле, положив ногу на ногу. Но если человек, находясь в Таиланде, сядет так и направит свою ногу на тайца, тот почувствует себя обиженным. Это связано с тем, что тайцы считают ногу самой неприятной и низкой частью тела.

5) В азиатских культурах прикосновение к плечу или спине означает дружбу. Крепкое объятие в арабских и некоторых восточно-европейских странах является выражением дружеских чувств. При этом в азиатских культурах нельзя прикасаться к голове собеседника, т. к. это считается очень обидным.

-

Вопросы и задания:

1. Какие положения темы иллюстрируют ситуации?
2. В чем состоит конфликт культур?
3. Попадали ли участники в подобную ситуацию ?

Задание 3

Участникам предлагается объяснить следующие межкультурные ошибки:

1. Попытка Л. И. Брежнева в середине 70-х гг. поприветствовать поцелуем премьер-министра Индии г-жу Индиру Ганди чуть было не вызвала серьезные дипломатические осложнения в отношениях между двумя странами.
2. При первом знакомстве назвали англичан или французов по имени (например, Джон вместо г-н Смит или Пьер вместо г-н Дерьне), даже предложив им сделать то же в отношении вас.
3. Было инициировано обсуждение вопросов, связанных с религией партнера.
4. Спорили с латиноамериканцем о футболе.
5. Хлопали японца по плечу и спине.
6. Гладили по голове маленького сына тайца.
7. Спрашивали европейца, сколько он зарабатывает.
8. Употребляли в присутствии чернокожих американцев русское слово «негр».
9. Подарили нечетное количество цветов американцам.
10. Сделали деловой американке комплименты, связанные с внешностью и полом.
11. Прикоснулись мусульманину левой рукой и протянули ему левой рукой визитную карточку.
12. Указали в азиатской стране на кого-то пальцем.
13. Сидели в азиатской стране «нога на ногу» так, что видна была подошва ботинка.

Задание 4

Ситуация для анализа:

Мальчик, сын японского дипломата, работающего в США, учится в американской школе. Во время перемены он, по мнению учителя, повел себя некорректно по отношению к другим ученикам. Учитель отвел ученика в угол и стал говорить ему, что он повел себя неправильно. Во время беседы мальчик смотрел в пол и молчал. На вопрос учителя, понял ли мальчик суть его замечания, ребенок продолжал смотреть в пол и молчать. После беседы учитель пожаловался директору на некорректное поведение ученика и его неуважение к учителю. Мальчик же, придя домой, рассказал о ситуации родителям, те посчитали, что учитель повел себя не совсем правильно, и пожелали встретиться с директором школы.

Вопросы и задания:

1. Опишите структуру конфликта и его причины. Почему этот конфликт можно считать межкультурным?
2. Как, по вашему мнению, воспринимают эту ситуацию учитель и родители ученика?
3. Представьте, что вы приглашены на встречу директора и родителей мальчика в качестве медиатора. Что бы сделали вы для разрешения данного конфликта? Какие факторы бы учли?

Задания для проведения промежуточной аттестации в виде Зачета

Задания 1 типа

1. Какова роль межкультурного взаимодействия в международных отношениях?
2. В чем заключается взаимодействие между культурами в исторической перспективе?
3. Перечислите компоненты этнической самоидентификации.
4. В чем заключается феномен межэтнической напряженности?
5. Что представляет собой этнодифференциация "свой" и "чужой"?
6. Что представляют собой стереотипы?
7. В чем заключается отличие стереотипов от предрассудков?
8. Что такое толерантность?
9. Какие существуют факторы формирования русской культуры?
10. В чем заключается самосознание русской культуры?
11. Какие особенности национального характера у русских?
12. Какие можно выделить этические препятствия кросс-культурной коммуникации в глобальном обществе?
13. Какие господствующие в современном мире религиозные системы существуют?
14. В чем взаимодействие господствующих в современном мире религиозных систем?
15. Какие конфессиональные нормы можно выделить в деловых отношениях?
16. Какие существуют различия в поведении представителей восточных и западных культур?
17. Как влияют культурных различий на эффективность бизнес-коммуникаций?
18. В чем состоят особенности межкультурной коммуникации в деловых переговорах.
19. Перечислите межкультурные различия при употреблении языка.

20. Какие существуют причины возникновения межкультурных конфликтов?
21. Какие существуют стратегии разрешения межкультурных конфликтов?
22. Какие гендерные особенности межкультурной коммуникации можно выделить?
23. Назовите гендерные тенденции в общении между деловыми партнерами.
24. Какие психологические особенности полов могут являться барьерами делового общения с представителями разных культур.
25. Назовите этические особенности деловых отношений мужчины и женщины в различных культурах

Задания 2 типа

1. Чем отличается культура от бескультурия. Обоснуйте свой ответ.
2. Чем отличаются между собой понятия культура и цивилизация. Обоснуйте свой ответ.
3. Опишите процесс культурного шока, перечислите все его стадии. Приведите пример.
4. Приведите все положительные и отрицательные возможные последствия культурного шока.
5. Обязательно ли попадать в чужую культуру, чтобы испытать культурный шок? Приведите пример.
6. В чем заключается специфика процессов межкультурной коммуникации при взаимодействии глобальной и локальной культур? Приведите примеры.
7. В чем заключается специфика этноконфессионального взаимодействия в регионах России? Приведите примеры.
8. Выскажите мнение, чем отличаются понятия «культура», «кросс-культура», «интеркультура». Обоснуйте свой ответ.
9. Проанализируйте свой личный опыт: приходилось ли вам когда-либо неверно интерпретировать жесты иностранцев? Что на самом деле они означали?
10. Для чего необходимо знать и понимать особенности невербального поведения представителей тех или иных культур? Приведите пример.
11. Какие стереотипы вам известны о людях другой культуры. Сравните их с той информацией, которая вам известна. Проанализируйте результаты.
12. Составьте свой список стереотипных концептов. Приведите примеры.
13. Можно ли говорить о Европе как о едином пространстве с точки зрения видов культур? Обоснуйте свой ответ.
14. Подумайте, какие жесты в русской культуре можно отнести к исконным, а какие — к заимствованным, какие жесты являются детскими, а какие — взрослыми, какие можно считать мужскими, а какие — женскими. Обоснуйте свой ответ.
15. В какой культуре коммуникативная стратегия строится следующим образом — сначала ответ, а потом его мотивировка — в западной культуре; в восточной культуре? Обоснуйте свой ответ.
16. Соотнесите культуру из левой колонки и тип аргументации, характерный для нее представленный ниже. Обоснуйте свой ответ. Приведите примеры.

Запад	
Восток	

- дедукция
- индукция

17. Для каких культур характерна дискурсивная стратегия: «факт — факт — факт — заключение»; «заключение — оно же доказательство»? Обоснуйте свой ответ.
18. Сравните христианскую и мусульманскую модель взаимодействия с деловым партнером? Приведите примеры.
19. В чем заключаются границы приватного и публичного в межкультурной коммуникации? Приведите примеры.
20. В чем заключаются особенности деловых культур Европы? Приведите примеры.
21. В чем заключаются особенности деловых культур Азии? Приведите примеры.
22. В чем заключаются особенности деловых культур Австралии и Океании? Приведите примеры.
23. В чем заключаются особенности деловых культур Африки? Приведите примеры.
24. В чем заключаются особенности деловых культур Северной Америки? Приведите примеры.
25. В чем заключаются особенности деловых культур Южной Америки? Приведите примеры.

Задания 3 типа

Задание 1.

Проанализируйте ситуацию: Мальчик, сын японского дипломата, работающего в США, учится в американской школе. Во время перемены он, по мнению учителя, повел себя некорректно по отношению к другим ученикам. Учитель отвел ученика в угол и стал говорить ему, что он повел себя неправильно. Во время беседы мальчик смотрел в пол и молчал. На вопрос учителя, понял ли мальчик суть его замечания, ребенок продолжал смотреть в пол и молчать. После беседы учитель пожаловался директору на некорректное поведение ученика и его неуважение к учителю. Мальчик же, придя домой, рассказал о ситуации родителям, те посчитали, что учитель повел себя не совсем правильно, и пожелали встретиться с директором школы.

Вопрос и задание:

Опишите структуру конфликта и его причины. Почему этот конфликт можно считать межкультурным?

Задание 2.

Проанализируйте ситуацию: Мальчик, сын японского дипломата, работающего в США, учится в американской школе. Во время перемены он, по мнению учителя, повел себя некорректно по отношению к другим ученикам. Учитель отвел ученика в угол и стал говорить ему, что он повел себя неправильно. Во время беседы мальчик смотрел в пол и молчал. На вопрос учителя, понял ли мальчик суть его замечания, ребенок продолжал смотреть в пол и молчать. После беседы учитель пожаловался директору на некорректное поведение ученика и его неуважение к учителю. Мальчик же, придя домой, рассказал о ситуации родителям, те посчитали, что учитель повел себя не совсем правильно, и пожелали встретиться с директором школы.

Вопрос и задание:

Как, по вашему мнению, воспринимают эту ситуацию учитель и родители ученика?

Задание 3.

Проанализируйте ситуацию: Мальчик, сын японского дипломата, работающего в США, учится в американской школе. Во время перемены он, по мнению учителя, повел себя некорректно по отношению к другим ученикам. Учитель отвел ученика в угол и стал говорить ему, что он повел себя неправильно. Во время беседы мальчик смотрел в пол и молчал. На вопрос учителя, понял ли мальчик суть его замечания, ребенок продолжал смотреть в пол и молчать. После беседы учитель пожаловался директору на некорректное поведение ученика и его неуважение к учителю. Мальчик же, придя домой, рассказал о ситуации родителям, те посчитали, что учитель повел себя не совсем правильно, и пожелали встретиться с директором школы.

Вопрос и задание:

Представьте, что вы приглашены на встречу директора и родителей мальчика в качестве медиатора. Что бы сделали вы для разрешения данного конфликта? Какие факторы бы учли?

Задание 4.

Составьте короткое электронное письмо деловому зарубежному партнеру (из любой страны).

Задание 5.

В каких типах культур, по вашему мнению, сотрудников можно мотивировать обеспечением гарантии занятости и стабильности, а в каких — нельзя? Если ваша задача состоит в повышении мотивации сотрудников из разных культурных групп, на какие ценности вы будете опираться?

Задание 6.

Вы занимаете одну из руководящих должностей в компании, имеющей филиалы во многих странах мира. Вам нужно подготовить тренинги и обучающие курсы для сотрудников из разных стран. Как, по вашему мнению, должен быть организован и подан материал? Какие культурологические особенности должны быть учтены при подготовке учебного процесса? Аргументируйте свой ответ.

Задание 7.

Вам необходимо создать корпоративный электронный ресурс, работающий на многонациональную аудиторию. Какие социокультурные особенности восприятия, по вашему мнению, должны быть учтены? Как это должно отразиться на эргодизайне сайта?

Университет «Синергия»

Рассмотрено
на заседании Ученого совета
Университета «Синергия»
протокол № 11 от 28.11.2025 г.

УТВЕРЖДАЮ
Ректор Университета «Синергия»
кандидат экономических наук, доцент
А. И. Васильев
01.12.2025 г.

Рабочая программа дисциплины

Modern Communications in Management

Направление подготовки: 38.04.02. Менеджмент
Профиль подготовки: Стратегический менеджмент
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: Очная

Москва 2025

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Modern Communications in Management» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденным приказом Минобрнауки России № 952 от 12.08.2020 г.

Дисциплина «Modern Communications in Management» направлена на изучение иностранного языка как целостной системы, состоящей из грамматических структур и лексического наполнения. Она систематизирует и углубляет знания обучающихся об устройстве и функционировании языка в различных сферах общественной деятельности, а также развивает ряд практических умений и навыков, позволяющих обучающимся устанавливать эффективные коммуникативные отношения как при непосредственном контакте, так и опосредованно - в письменной речи в отраслевой и профессиональной среде.

Дисциплина входит в обязательную часть Блока 1.

Цели изучения дисциплины:

Основной целью дисциплины «Modern Communications in Management» является *совершенствование иноязычных профессиональной коммуникативной компетенции обучающихся*, т.е. готовность и способность выпускника осуществлять речевую деятельность на английском языке в профессиональных коммуникативных сферах деятельности.

Задачи изучения дисциплины:

Задачи дисциплины:

- углубление знаний об английском языке;
- усовершенствование навыков и умений, полученных на предыдущем этапе обучения;
- усовершенствование профессиональных речевых умений;
- расширение и углубление профессионального терминологического запаса по направлению Менеджмент;
- ознакомление с различными видами коммуникации;
- изучение межкультурных особенностей коммуникации в различных странах и в различных культурах;
- развитие навыков и умений профессиональной письменной коммуникации.

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

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

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			Должен знать	Должен уметь	Имеет практический опыт	
Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия	УК-4	УК-4.1. Применяет современные коммуникативные технологии для профессионального взаимодействия	УК-4.1.1.1. нормы и правила академического и профессионального письма, необходимые для работы с информацией: составления и редактирования текстов профессиональной направленности: научных статей, тезисов докладов, сопроводительных записок для участия в круглых столах, семинарах, конференциях и т.д., направленных на решение различного рода управленческих задач, в том числе на иностранном языке	УК-4.1.2.1. понимать, анализировать и структурировать информацию на иностранном языке; выбирать адекватные цели коммуникации языковые формы, интерпретировать и обрабатывать информацию на иностранном языке, необходимую в профессиональной деятельности с применением современных информационных технологий.	УК-4.1.3.1. навыки коммуникации в устной и письменной формах на иностранном языке для решения профессиональных задач	Семинар в диалоговом режиме Доклад-презентация и дискуссия Тренинг Реферат
		УК-4.2. Применяет на практике методы и способы делового общения для профессионального взаимодействия	УК-4.2.1.1. Организацию ИТ-поддержки коммуникаций топ-менеджера для профессионального взаимодействия Технологию разработки корпоративных стандартов коммуникации для	УК-4.2.2.1. Анализировать и обобщать опыт эффективных методов и способов коммуникаций компании с заинтересованными сторонами в профессиональном взаимодействии Дифференцировать	УК-4.2.3.1. Осуществления внутрифирменных коммуникаций, направленных на выработку решений в профессиональном взаимодействии. Применения различных коммуникативных	

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Communication as an activity

Тема 1. Коммуникация как деятельность.

Коммуникация: определение, виды, формы. Характерные черты разных видов связи. Важность общения. Вербальная, невербальная и визуальная коммуникация. Стили общения. Особенности эффективной коммуникации. Барьеры в общении. Коммуникационные сбои и пути их преодоления.

Формы контроля:

Семинар в диалоговом режиме

Вопросы для самостоятельного изучения:

1) Elaborate on strategic management organization and roles. Analyze its strong and weak points. Provide examples. 2) Elaborate on company management environment. Analyze its strong and weak points. Provide examples. 3) Elaborate on strategic management plans. Analyze its strong and weak points. Provide examples. 4) Elaborate on strategic management tools and techniques. Analyze its strong and weak points. Provide examples. 5) Elaborate on verbal communication. Analyze its strong and weak points. Provide examples. 6) Elaborate on non-verbal communication. Analyze its strong and weak points. Provide examples. 7) Elaborate on visual communication. Analyze its strong and weak points. Provide examples. Look at the infographics below. Comment upon its efficiency.

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой, источниками в сети Интернет

Чтение и конспектирование учебной литературы

Ссылки:

<https://www.communicationtheory.org/cross-cultural-communication/>

Тема 2. Cross-cultural communication.

Тема 2. Cross-cultural communication.

Definition and the history of cross-cultural development. Basic elements of cross-cultural communication. Stages of cross-cultural development. Cross-cultural communication methods. Culture differences: low/high context cultures; monochronic and polychronic cultures.

Формы контроля:

Доклад-презентация и дискуссия

Семинар в диалоговом режиме

Вопросы для самостоятельного изучения:

9) Elaborate on features of effective communication. Provide examples. 10) Speak about barriers to communication. Provide examples of the most common difficulties. Say how we can overcome them. Comment upon the situation below. I think my German colleague is not good at English. I told him that I have a problem with my job. He did not help me. Somebody told me to ask him directly to help me to solve the problem. But I think he does not understand my question or he is simply impolite. (Hungarian male 48) Elaborate on various communication styles. Provide examples. Comment upon the situation below. It is so embarrassing that one of my German colleagues communicates in a very formal way in the office and when we go out to have beer he seems to be my best friend. It is strange because I do not know how to behave with him. (Hungarian male 36)

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой, источниками в сети Интернет

Чтение и конспектирование учебной литературы

Ссылки:

<https://www.communicationtheory.org/cross-cultural-communication/>

Тема 3. Written academic communication

Тема 3. Written academic communication.

Definition of academic discourse. Style and purpose of academic communication. Essays. Proposal. Report. Abstract as a part of a research paper.

Формы контроля:

Семинар в диалоговом режиме

Тренинг

Вопросы для самостоятельного изучения:

Тренинг № 3 You are a team leader at a multinational company. Your team has taken part in a pilot project on remote teamworking. You would like to hold a meeting to present the project's findings. Write a memo to your team: □ saying where and when the meeting will take place □ giving the objective of the meeting □ asking staff to confirm whether they can attend.

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой, источниками в сети Интернет

Чтение и конспектирование учебной литературы

Ссылки:

<https://www.mindtools.com/CommSkill/Cross-Cultural-communication.htm>

Тема 4. Strategic management

Тема 4. Strategic management

Definition of strategic management. Components of effective strategic management. Planning of a project. Project delivery. Embedding effective strategic management.

Формы контроля:

Реферат

Семинар в диалоговом режиме

Вопросы для самостоятельного изучения:

Вариант 1 Globalization and the Butterfly Effect By John Edwards The butterfly effect concept has become important in the finance world as globalization continues to increase and capital markets connect. Volatility in one small area of the international markets can grow rapidly and bleed into other markets, and a hiccup in one corner of the international markets can have global consequences. Improvements in technology and wider access to the Internet has increased the degree to which international markets influence each other. This has led to more episodes of extreme market volatility. The butterfly effect has become well-known in popular culture, and the concept has clear applications to finance. It and chaos theory may provide a partial explanation for the unpredictability of capital markets. Origin and Meaning of Butterfly Effect The phrase “the butterfly effect” was first coined during a scientific meeting in 1972. Scientist Edward Lorenz gave a talk on his work regarding weather prediction models. The phrase suggests that the flap of a butterfly’s wings in Japan could create a small change in the atmosphere that might eventually lead to a tornado in Texas.

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой, источниками в сети Интернет

Чтение и конспектирование учебной литературы

Ссылки:

<https://www.mindtools.com/CommSkill/Cross-Cultural-communication.htm>

5. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Основная литература

1. Трибунская С.А. Профессиональный английский язык для экономистов : учебное пособие / Трибунская С.А.. — Москва : Российская таможенная академия, 2019. — 138 с. — ISBN 978-5-9590-1061-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/93213.html>
2. Винникова Т.А. Деловые и научные коммуникации на английском языке : учебное пособие / Винникова Т.А., Терентьева Г.П., Булгакова И.Ю.. — Омск : Омский государственный технический университет, 2020. — 89 с. — ISBN 978-5-8149-2971-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/115418.html>
3. Грудева, Е. А. Английский язык для профессиональной коммуникации : учебное пособие / Е. А. Грудева. — Ставрополь : Параграф, 2020. — 124 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/121721.html>

Дополнительная литература

1. Исенова, Ф. К. Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины «Академическое письмо и чтение» / Ф. К. Исенова. — Астана : Казахский гуманитарно-юридический университет, 2016. — 232 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/72453.html>

2. Тер-Минасова С.Г. Язык и межкультурная коммуникация / Тер-Минасова С.Г.. — Москва : Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, 2008. — 368 с. — ISBN 978-5-211-05472-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/13162.html>
3. Практикум по стилистике английского языка : учебное пособие / О. С. Макарова, В. Г. Павленко, И. И. Лизенко, А. В. Донцов. — Ставрополь : Издательство «Тимченко О.Г.», 2020. — 175 с. — ISBN 978-5-6045560-9-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/128256.html>
4. Попова Н.Г. Академическое письмо: статьи в формате IMRAD : учебное пособие / Попова Н.Г., Коптяева Н.Н.. — Екатеринбург : Издательство Уральского университета, 2016. — 167 с. — ISBN 978-5-7996-1741-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/107019.html>

Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети "Интернет"

1. <https://www.communicationtheory.org/cross-cultural-communication/> <https://www.mindtools.com/CommSkll/Cross-Cultural-communication.htm> https://www.managementstudyguide.com/business_communication.htm <https://essaypro.com/blog/academic-essay>

Материально-техническая база

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

Лицензионное программное обеспечение

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

Свободно распространяемое программное обеспечение

1. 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
2. OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
3. PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
4. GIMP (редактор растровой графики) (<https://www.gimp.org/>)
5. Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing/>)
6. Inkscape (векторная графика) (<https://www.inkscape.org/>)

Электронно-библиотечная система

1. Электронная библиотечная система (ЭБС) IPR BOOKS <http://www.iprbookshop.ru>

Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Официальный интернет-портал базы данных правовой информации (<http://pravo.gov.ru/>)
2. Электронная библиотека научных публикаций eLIBRARY (<https://elibrary.ru>)
3. Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>)
4. Архив научных журналов НЭИКОН (<https://arch.neicon.ru/xmlui/>)

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

Описание оценочных материалов для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации

Описание текущего контроля и промежуточной аттестации:

Экзамен

Оценочные средства:

Экзамен, семинар, доклад, тренинг, реферат.

Процедура оценивания:

Экзамен представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя:

Задание № 1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними;

Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности;

Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины

Шкала и критерии оценки, балл:

Выполнение обучающимся заданий оценивается по следующей балльной шкале:

Задание 1: 0-10 баллов

Задание 2: 0-10 баллов

Задание 3: 0-20 баллов

Суммарное количество баллов по ТКУ и ПА

-90 и более (отлично) – ответ правильный, логически выстроен, приведены необходимые выкладки, использована профессиональная лексика. Задания решены правильно.

Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат.

-70 и более (хорошо)– ответ в целом правильный, логически выстроен, приведены необходимые выкладки, использована профессиональная лексика. Ход решения задания правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат.

-50 и более (удовлетворительно)– ответ в основном правильный, логически выстроен, приведены не все необходимые выкладки, использована профессиональная лексика. Задания решены частично.

Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках текущего контроля успеваемости

Семинар в диалоговом режиме. Тема 1. Communication as an activity

Вариант 1

Translate the sentences into Russian.

1. Without shaking hands, they parted warmly. 2. The crying child was comforted by his nurse. 3. I said that I had the pleasure of seeing an old school fellow there. 4. I didn't know how to prevent myself from turning round and screaming to him to stop. 5. Giving advice is not my cup of tea. 6. She went on working for a time. 7. "Forgive me for keeping you waiting," he said, looking a little surprised. 8. In spite of being ill he went out. 9. Do you mind my writing with your pen? 10. I have no objection to your criticizing me? 11. Running water is always better than standing water. 12. Never jump off a moving train. 13. Returning home after a good holiday is always pleasant. 14. Returning home after a good holiday he looked the picture of health. 15. They went home quickly, protecting themselves from the rain by walking under the trees.

Вариант 2

Read the text and decide which of these statements gives the best summary of the text?

A successful manager needs many qualities.

Every manager has to communicate well.

A successful manager has to solve a production problem.

MANAGING BUSINESS

A successful business knows what it wants to accomplish and has a plan for meeting its goals. Such a business has some form of organization that identifies who is responsible for which tasks. Usually, a manager or managers direct and coordinate the activities of the workers and deal with any problems that arise.

Management is the process of reaching a business's goals through the use of its human and material resources. Most businesses have three basic levels of managers:

- Top-level managers
- Middle-level managers
- Supervisors

Managers at all levels perform the same kinds of functions. However, managers' responsibilities differ according to their management level.

The men and women with the greatest responsibility for planning, organizing, directing, and controlling a company's resources are the top-level managers. They think these goals and objectives top-level managers guide managers on lower levels while allowing them the freedom to do the best job they can.

Those who carry out the decisions of top-level management are known as middle-level managers. If you took a job in middle management, you

would serve as the link with lower levels of management. That is, you would take the long-range goals of top-level managers and turn them into programs supervisors could follow.

Those who directly assign work duties and oversee workers on the job are supervisors. They carry out the decisions of their managers. Your first job in management will probably be as a supervisor. You may have to teach a new employee the same kind of job you are doing. You may have to oversee a small group of workers who do not have as much experience as you have.

Mark these statements T (true) or F (false) according to the information in the text. Find the part of the text that gives the correct information.

Managers have to decide which tasks are the most important at any time.

A manager doesn't have to train new employees.

A good manager has an ability to listen.

A manager has to provoke employees' conflicts.

A manager may rearrange the office space so that each employee had more privacy.

Managers mustn't be aware of the events.

When managers find information that could be useful to other people in the company, they let it pass.

Семинар в диалоговом режиме. Тема 2. Cross-cultural communication.

Вариант 3

Make up the table using the expressions given below.

Ability to perform varied activities	
Ability to work under pressure	
Effective communication	
Interpersonal skills	
Ability to gather and use information	

To train two new employees, to be aware, to find information, to communicate well, to read the local newspaper and a national newspaper daily, to decide which tasks are the most important, to need human relations, to write report or a letter, to resolve employee conflicts, to solve many small problems, to rearrange the office space, to plan their time.

Match these words with their synonyms.

1. to pass along	a) communication
2. career	b) to give
3. to perform	c) promotion
4. to solve	d) glance through
5. schedule	e) relation
6. skimming	f) plan
7. interacting	g) to carry out
8. to be aware	h) communication
9. concern	i) to know

Вариант 4

Translate the sentences into Russian.

- Компания находится как раз рядом с магистралью около переезда 8, в обширной зеленой зоне среди новостроек.
- У меня была назначена важная встреча с главным управляющим на 16 сегодня.
- У них отличная робототехника и высокотехнологичный конвейер.
- Они являются поставщиками многих компаний, включая наших конкурентов.
- Они выделяют 5% всей прибыли на развитие наукоемких технологий.
- Мы учитываем данные исследований рыночной аналитики, когда разрабатываем концепцию развития компании.
- Этот товар производится по лицензии одной американской компании.

Семинар в диалоговом режиме. Тема 3. Written academic communication

Read the text and decide which of these statements gives the best summary of the text?

A successful manager needs many qualities.

Every manager has to communicate well.

A successful manager has to solve a production problem.

MANAGING BUSINESS

A successful business knows what it wants to accomplish and has a plan for meeting its goals. Such a business has some form of organization that identifies who is responsible for which tasks. Usually, a manager or managers direct and coordinate the activities of the workers and deal with any problems that arise.

Management is the process of reaching a business's goals through the use of its human and material resources. Most businesses have three basic levels of managers:

- Top-level managers
- Middle-level managers
- Supervisors

Managers at all levels perform the same kinds of functions. However, managers' responsibilities differ according to their management level.

The men and women with the greatest responsibility for planning, organizing, directing, and controlling a company's resources are the top-level managers. They think these goals and objectives top-level managers guide managers on lower levels while allowing them the freedom to do the best job they can.

Those who carry out the decisions of top-level management are known as middle-level managers. If you took a job in middle management, you

would serve as the link with lower levels of management. That is, you would take the long-range goals of top-level managers and turn them into programs supervisors could follow.

Those who directly assign work duties and oversee workers on the job are supervisors. They carry out the decisions of their managers. Your first job in management will probably be as a supervisor. You may have to teach a new employee the same kind of job you are doing. You may have to oversee a small group of workers who do not have as much experience as you have.

Семинар в диалоговом режиме. Тема 4. Strategic management

Mark these statements T (true) or F (false) according to the information in the text. Find the part of the text that gives the correct information.

Managers have to decide which tasks are the most important at any time.

A manager doesn't have to train new employees.

A good manager has an ability to listen.

A manager has to provoke employees' conflicts.

A manager may rearrange the office space so that each employee had more privacy.

Managers mustn't be aware of the events.

When managers find information that could be useful to other people in the company, they let it pass.

Доклад-презентация и дискуссия. Тема 2. Cross-cultural communication.

Темы докладов-презентаций:

- 1) Communication types.
- 2) Verbal communication: features, challenges.
- 3) Nonverbal communication: features, challenges.
- 4) The importance of body language.
- 5) Visual communication: features, challenges.
- 6) How to communicate your ideas effectively.
- 7) Why communication fails.
- 8) Communication barriers.
- 9) Academic discourse.
- 10) Features of academic communication.
- 11) Theory and practice of writing research essays.
- 12) Management organization and roles.
- 13) Company management environment.
- 14) Strategic management plans.
- 15) Strategic management tools and techniques.

-

Тренинг. Тема 3. Written academic communication

Тренинг № 1

Read the given situation. Analyze what caused the misunderstanding. Present your interpretation of the problem. Say how the problem could have been avoided.

A business woman recently asked why a high-level delegation of visiting Japanese clients had not approached the breakfast buffet table she had taken such great pains to prepare. 'I'd gotten out of good china and silverware and even brought in Japanese green tea for them, but no one touched a thing!'

Тренинг № 2

Read the title of the essay given below, and make a list of issues and arguments to be discussed in terms of the title. **Note down relevant perspectives that the essay could include. Work out two opposing stances that it would be possible to take.** Choose one perspective on the topic and one main argument that could be included in the essay. Draft a single main body paragraph of 200-250 words.

TITLE: 'Today there are over a billion vehicles in the world, and within twenty years, the number will double, largely a consequence of China and India's explosive growth. Given that greenhouse gases are already creating havoc with our climate and that violent conflict in unstable oil-rich nations is on the rise, will matters only get worse? Or are there hopeful signs that effective, realistic solutions can be found?' (Sperling & Gordon, 2009)

Реферат. Тема 4. Strategic management

Темы рефератов

- 1) Communication barriers.
- 2) Academic discourse.
- 3) Features of academic communication.
- 4) Theory and practice of writing research essays.
- 5) Management organization and roles.
- 6) Company management environment.
- 7) Strategic management plans.
- 8) Strategic management tools and techniques.

Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации

Задания 1 типа

- 1) What is strategic management?
- 2) What is strategic planning?
- 3) What factors influence on strategic management executing.
- 4) What are company management competences?
- 5) What are the principles of strategic management?
- 6) What is strategic management environment?
- 7) What types of communication are there?
- 8) What forms of communication are there?
- 9) What is verbal communication?
- 10) What is non-verbal communication?
- 11) What is visual communication?
- 12) What communication styles do you know?
- 13) What barriers to communication do you know?
- 14) What communication breakdowns do you know?
- 15) What is cross-cultural communication?
- 16) What elements of cross-cultural communication do you know?
- 17) What stages of cross-cultural communication are there?
- 18) What cross-cultural communication methods are there?
- 19) What are low context cultures?
- 20) What are high context cultures?
- 21) What are monochronic cultures?
- 22) What are polychronic cultures?
- 23) What is academic discourse?
- 24) What is the purpose of academic communication?
- 25) What is a proposal?

Задания 2 тупа

- 1) Elaborate on strategic management organization and roles. Analyze its strong and weak points. Provide examples.
- 2) Elaborate on company management environment. Analyze its strong and weak points. Provide examples.
- 3) Elaborate on strategic management plans. Analyze its strong and weak points. Provide examples.
- 4) Elaborate on strategic management tools and techniques. Analyze its strong and weak points. Provide examples.
- 5) Elaborate on verbal communication. Analyze its strong and weak points. Provide examples.
- 6) Elaborate on non-verbal communication. Analyze its strong and weak points. Provide examples.
- 7) Elaborate on visual communication. Analyze its strong and weak points. Provide examples. Look at the infographics below. Comment upon its efficiency.

Задания 3 тупа

Read the text about the importance of communication in management and elaborate on the point given. Say if you agree or disagree. Why.

To lead others, you must demonstrate effective communication skills. Otherwise, a manager will lack the credibility to implement his employer's objectives, and struggle to rally worker teams behind them. Managers who communicate well are also more likely to become good problem solvers, which is an essential skill to function well in an international workplace where diversity is increasingly the norm. Employees who show an aptitude for verbal and written communication are more likely to advance up the corporate ladder, as well. Effective communication between managers and employees is requisite for a well-functioning workplace.

Better Employee Relations

The best managers understand the need for building alliances and communicating throughout all levels of the organization. Effective communications skills are a must for breaking down barriers, which promotes the collaborative atmosphere that an organization needs to thrive. A typical employee's engagement and interest in work varies from day to day. Astute managers accept this reality but can tailor their own communication style to motivate an employee to achieve the desired result.

Gains in Productivity

Whether they realize it or not, managers are the linchpin of a company's productivity efforts. Managers must clearly articulate strategies and plans so that an employee team knows what to do, and how the company envisions them being carried out. At the same time, each team member should understand his role, and why his particular task is so important. If the manager can't make that case, employees grow complacent and less interested in their work.

Impact of Globalization

Cross-cultural and linguistic work teams are increasingly common features in today's globalized workplace. Managers must devise new communications strategies to interact with an increasingly multicultural, multinational workforce. Employees also may identify with several different national groups, which managers must consider when trying to communicate a company's goals and objectives.

Multigenerational Relations

Conflicts are likely when employees from different generations find themselves working together. Good communications skills are a must for managers wanting to succeed in this environment. For example, the competitive drive of Baby Boomer employees born between 1946 and 1964 may not sit well with Generation X and Y peers, born in 1965 or later, who desire a less intense work life. Managers must avoid blanket stereotypes when trying to encourage the various groups to interact with each productively.

Problem Solving Skills

Effective communication and problem-solving skills go hand in hand. Employees who struggle on the job naturally look to managers for guidance to solve their problems. A manager who lacks discretion, however, is unlikely to gain the trust he needs to address co-worker conflicts, declining performance or substance abuse issues. Failure to address these situations, in turn, jeopardizes the organization's productivity and ability to carry out its mission.

Университет «Синергия»

Рассмотрено
на заседании Ученого совета
Университета «Синергия»
протокол № 11 от 28.11.2025 г.

УТВЕРЖДАЮ
Ректор Университета «Синергия»
кандидат экономических наук, доцент
А. И. Васильев
01.12.2025 г.

Рабочая программа дисциплины

Селф-менеджмент

Направление подготовки: 38.04.02. Менеджмент
Профиль подготовки: Стратегический менеджмент
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: Очная

Москва 2025

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Селф-менеджмент» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952. Дисциплина является важной в части формирования профессиональных компетенций менеджера. Основные темы направлены на освоение слушателем методологии и технологии управления развитием собственных ресурсов; повышение персональной конкурентоспособности менеджеров. Изучение и освоение технологий селф-менеджмента поможет осуществлять эффективное управление и развитие возможностей как личности, так и технологии управления и развития персонала организации в сложной изменяющейся рыночной обстановке. Место дисциплины в структуре образовательной программы Настоящая дисциплина включена в обязательную часть Блока 1 учебных планов по программам магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент.

Цели изучения дисциплины:

Цель изучения дисциплины — формирование у обучающихся навыков оценки и развития управленческих компетенций; навыков уверенного поведения; умения управления собственными возможностями влиять на людей; навыков эффективного управления временем, навыков управленческой коммуникации; знаний, умений, навыков и психотехнологий для развития способностей и решения проблем

Задачи изучения дисциплины:

- научить обучающихся алгоритмам технологий, методов и техник селф-менеджмента
- раскрыть обучающимся функции селф-менеджмента
- научить обучающихся управлять собственными ресурсами, способностями и возможностями
- научить обучающихся правилам организации взаимодействия и коммуникации
- научить обучающихся принципам лидерства в организации группового решения проблем

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

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

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			Должен знать	Должен уметь	Имеет практический опыт	
Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	УК-6	УК-6.1. Применяет инструменты самоменеджмента для реализации и совершенствования собственной деятельности	УК-6.1.1.7. Содержание основных функций селф-менеджмента. Функции лидера и менеджера в организации группового решения проблем. Методы управления ресурсом активности и работоспособности. Технологии эффективной учебной деятельности. Приоритеты в работе руководителя. Технологии влияния. Принципы межличностного лидерства	УК-6.1.2.7. Проводить планирование своей деятельности. Управлять ресурсом активности и трудоспособности. Проводить SWOT-анализ профичности. Диагностировать уровень эмоционального выгорания	УК-6.1.3.7. Определения приоритетов и распределения очередности выполнения работ. Формулирования жизненных целей, обоснования принимаемых решений. Распределения ресурсов для эффективного самоуправления. Применения правил (техники) делегирования полномочий	Кейсы/ Ситуационный практикум Реферат
		УК-6.2. Определяет приоритеты в собственной деятельности	УК-6.2.1.1. • Основные подходы к целеполаганию для определения приоритетов в собственной деятельности • Критерии приоритизации, существенно влияющие на собственную деятельность	УК-6.2.2.1. • Сопоставлять цели и приоритеты собственной деятельности, используя инструменты тайм-менеджмента • Выявлять основные потери рабочего времени в деятельности сотрудников и предлагать меры по их минимизации для реализации приоритетных задач	УК-6.2.3.1. • Организации и участия в групповых обсуждениях по вопросам выработки и принятия общего решения в области организации времени и расстановки приоритетов • Использование методов расстановки приоритетов для осуществления выбора и принятия решений в отношении собственной деятельности	

		УК-6.3. Реализует приоритеты собственной деятельности	УК-6.3.1.1. • Структуру корпоративных стандартов тайм-менеджмента для реализации приоритетов в собственной деятельности. • Возможности использования инструментов тайм-менеджмента для определения приоритетов деятельности в процессе организации групповой работы	УК-6.3.2.1. • Мотивировать персонал на внедрение технологии тайм-менеджмента в практику работы для реализации приоритетов деятельности. • Формулировать и разрабатывать положения корпоративных стандартов в области управления временем с целью реализации приоритетов деятельности	УК-6.3.3.1. • Работы с различными инструментами расстановки приоритетов с целью их реализации • Разработки мотивационных инструментов внедрения технологий тайм-менеджмента в организации для эффективной реализации приоритетов собственной деятельности
		УК-6.4. Совершенствует собственную деятельность.	УК-6.4.1.1. • Основы жесткого планирования дня руководителя, позволяющие совершенствовать собственную деятельность • Виды непродуктивных расходов времени, обеспечивающие возможность организации работы по совершенствованию собственной деятельности	УК-6.4.2.1. Составлять планы, гибко реагирующие на изменения ситуации, позволяющие совершенствовать собственную деятельность. Использовать инструменты селф-менеджмента для поддержания самомотивации и управления собственной энергией, направленной на совершенствование собственной деятельности	УК-6.4.3.1. • Применения методов, инструментов, техник тайм-менеджмента для совершенствования собственной деятельности • Использования контекстного планирования с целью совершенствования собственной деятельности

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Семестр 1											
Темы/Конт. работа	Лекции	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)					Лаб. практикумы	Тренинги	E-learning	Сам. работа	Оценочные средства ТКУ Балл; Форма ПА/ Балл
		Семинары	Практикумы по решению задач	Мастер-классы	Дидакт. игры	Ситуац. практикумы					
Тема 1. Селф-менеджмент: сущность и функции. Определение жизненных целей	2	2				2				28	Кейсы/ Ситуационный практикум / 15 Реферат / 5;
Тема 2. Селф-менеджмент в работе руководителя	2					4				30	Кейсы/ Ситуационный практикум / 15
Тема 3. Технологии селф-менеджмента	4					4				30	Кейсы/ Ситуационный практикум / 15
Всего в семестре, час	8 из 8	2				10				88 из 88	100 (ТКУ+ПА)
		12 из 12									
Итоговый контроль	Зачет										
Общий объем дисциплины (в академических часах)	108 из 108										

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Селф-менеджмент: сущность и функции. Определение жизненных целей

Понятие селф-менеджмента и его составные части. Содержание основных функций селф-менеджмента. Самомотивация. Коммуникации. Планирование своей деятельности. Организация и реализация. Самоконтроль. Значение селф-менеджмента в профессиональной деятельности. Самосовершенствование через селф-менеджмент

Формы контроля:

Кейсы/Ситуационный практикум

Реферат

Вопросы для самостоятельного изучения:

Самоконтроль. Значение селф-менеджмента в профессиональной деятельности. Самосовершенствование через селф-менеджмент

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой и Интернет-источниками. Конспектирование. Подготовка к ситуационному практикуму, подготовка отчета по практикуму. Подготовка реферата

Тема 2. Селф-менеджмент в работе руководителя

Качества, необходимые современному менеджеру. Цели, функции и техники селф-менеджмента. Функции лидера и менеджера в организации группового решения проблем. Лидерство как руководство в кризисных ситуациях. Функции лидера в решении организационных проблемных ситуаций. Формирование стрессоустойчивого поведения руководителя. Рабочий стиль руководителя. Приоритеты в работе руководителя. Методы распределения очередности выполнения работ: принцип Парето; ABC-анализ; ускоренный анализ по принципу Эйзенхауэра. Суверенное управление временем. Делегирование полномочий. Технологии влияния. Основные направления успешного персонального карьерного менеджмента. Современные технологии персонального карьерного менеджера.

Формы контроля:

Кейсы/Ситуационный практикум

Вопросы для самостоятельного изучения:

Функции лидера в решении организационных проблемных ситуаций. Формирование стрессоустойчивого поведения руководителя.

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой и Интернет-источниками. Конспектирование. Подготовка к ситуационному практикуму, подготовка отчета по практикуму.

Тема 3. Технологии селф-менеджмента

Управление ресурсом активности и работоспособности. Управление ресурсом образованности. Практические навыки высокоэффективных профессионалов. Эффективность взаимозависимости. Привычки: к проактивности, персонального лидерства, персонального управления. Делегирование и его виды. Принципы межличностного лидерства. Синергия или принципы креативного сотрудничества. Формирование сбалансированной компетентности. Эффективная целевая работа в команде. SWOT-анализ профличности. Селф-брендинг: формирование и продвижение.

Формы контроля:

Кейсы/Ситуационный практикум

Вопросы для самостоятельного изучения:

Селф-брендинг: формирование и продвижение.

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой и Интернет-источниками. Конспектирование. Подготовка к ситуационному практикуму, подготовка отчета по практикуму.

5. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Основная литература

1. Горайнова, Н. М. Самоменеджмент : учебное пособие / Н. М. Горайнова, Н. П. Пасешник. — Челябинск : Южно-Уральский технологический университет, 2022. — 223 с. — ISBN 978-5-6047814-4-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/123318.html>

Дополнительная литература

1. Парахина В.Н. Самоменеджмент : учебное пособие / Парахина В.Н., Перов В.И., Бондаренко Ю.Р. — Москва : Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, 2012. — 368 с. — ISBN 978-5-211-06254-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/13157.html>
2. Основы самоменеджмента : учебное пособие / Д. В. Запорожец, А. В. Назаренко, Д. С. Кенина [и др.]. — Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2018. — 120 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/92993.html>
3. Маслова, Е. Л. Менеджмент и самоменеджмент. Практикум : учебное пособие для вузов / Е. Л. Маслова, В. А. Коленова. — Москва : Дашков и К, 2024. — 84 с. — ISBN 978-5-394-05828-8. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/142911.html>

4. Смоловик Г.Н. Персональный менеджмент : учебное пособие / Смоловик Г.Н.. — Новосибирск : Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2020. — 137 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/102130.html>

5.Ярковская, Т. В. Основы управленческого консультирования : учебное пособие / Т. В. Ярковская. — Москва : Российский университет транспорта (МИИТ), 2020. — 80 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/115969.html>

Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети "Интернет"

1. Сайт журнала ПроКоучинг <https://prosto-coach.ru>
2. Сайт комплексного решения для планирования времени <https://asana.com/ru>
3. Ассоциация Русскоговорящих Профессиональных Организаторов <https://arpo.info/>
4. Сайт журнала NETPEAK JOURNAL <https://netpeak.net>
5. Официальный сайт компании «Организация времени». <http://ov1.ru/>
6. Сайт тайм-менеджерского сообщества. <http://www.improvement.ru/>

Материально-техническая база

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

Лицензионное программное обеспечение

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

Свободно распространяемое программное обеспечение

1. 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
2. OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
3. PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
4. GIMP (редактор растровой графики) (<https://www.gimp.org/>)
5. Логинком (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing/>)
6. Inkscape (векторная графика) (<https://www.inkscape.org/>)

Электронно-библиотечная система

1. Электронная библиотечная система (ЭБС) IPR BOOKS <http://www.iprbookshop.ru>

Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Официальный интернет-портал базы данных правовой информации (<http://pravo.gov.ru/>)
2. Электронная библиотека научных публикаций eLIBRARY (<https://elibrary.ru>)
3. Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>)
4. Архив научных журналов НЭИКОН (<https://arch.neicon.ru/xmlui/>)

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

Описание оценочных материалов для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации

Описание текущего контроля и промежуточной аттестации:

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета.

Оценочные средства:

Зачет, ситуационный практикум, реферат.

Процедура оценивания:

Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя. Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающегося принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними; Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности; Задания №3 – задания на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины

Шкала и критерии оценки, балл:

Реферат:

1. Содержательная часть (максимум 5 баллов):

5 – четко сформулирована цель, полноценно раскрыта тема, логично выстроено содержание, проработана требуемая литература, сделаны необходимые выводы, хорошо аргументированы, даны исчерпывающие ответы на все поставленные вопросы;

3-4 – полноценно раскрыта тема, несколько нарушена логика изложения, проработана основная литература без дополнительных источников, сделаны выводы без четкой аргументации, частично даны ответы на поставленные вопросы;

1-2 – тема раскрыта не в полной мере, при подготовке использовались только интернет-ресурсы, отсутствуют самостоятельные выводы, представленные выводы слабо аргументированы, даны ответы не на все вопросы.

Отчет по ситуационному практикуму

1. Содержательная часть (максимум 10 баллов):

10 – четко сформулирована цель задания, полноценно раскрыты вопросы кейса, логично выстроено содержание, проработана требуемая литература, сделаны необходимые выводы, хорошо аргументированы, даны необходимые доказательства для подкрепления выводов;

9-6 – полноценно раскрыты вопросы кейса, несколько нарушена логика изложения, проработана основная литература без дополнительных источников, сделаны выводы без четкой аргументации, частично дана доказательная аргументация сделанных выводов;

5-1 – ответы на вопросы кейса раскрыты не в полной мере, при подготовке использовались только интернет-ресурсы, отсутствуют самостоятельные выводы, представленные выводы слабо аргументированы, даны ответы не на все вопросы.

2. Выступление (максимум 5 баллов):

5 – четкое, эмоциональное изложение, включающее вступление, основную часть, аргументированные выводы, без чтения текста, развернутые ответы на вопросы слушателей;

3-4 – четкое изложение доклада, некоторые сложности в коммуникации при изложении информации, без чтения текста доклада, краткие ответы на вопросы без развернутой аргументации

1-2 – прочтение доклада по слайдам, листу или гаджету.

Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале: Задание 1: 0-15 баллов Задание 2: 0-15 баллов Задание 3: 0-20 баллов «Зачтено» – 90-100 – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задания решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат. – 70-89 – ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Ход решения заданий правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат. – 50- 69 – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задание решено частично. «Не зачтено» – менее 50 – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задания не решены.

Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках текущего контроля успеваемости

Кейсы/Ситуационный практикум. Тема1. Селф-менеджмент: сущность и функции. Определение жизненных целей

Возьмите чистый лист бумаги, разделите его на две части. В первой колонке напишите все значимые на ваш взгляд события вашей жизни (количество не имеет значения). Напротив, каждого события во втором столбике запишите свои личностные качества, которые появились или развились благодаря указанному событию.

Самоанализ:

- Сколько и какие именно управленческие качества вы записали во втором столбике?
- Часто ли происходили в вашей жизни события, которые позволяли проявлять управленческие качества?
- Использовали ли вы каждый случай для развития управленческих качеств?
- Как можно использовать вашу актуальную жизненную ситуацию для приобретения лидерских навыков?

За 10 минут ответьте на вопрос «Кто я?», используя для этого 20 слов. Сосредоточьтесь на понимании самого себя, на своих особенностях, ярких проявлениях, индивидуальных характеристиках.

После выполнения данной работы все ответы классифицируйте на три группы в зависимости от объяснения причин:

«Я» — все происходящее зависит от меня — я прилежно учился в школе, ходил на занятия кружка, учился в институте, много читал, заводил знакомства и т. д.

«Д» — все происходящее зависит от других — то, что я стал умным, заслуга, в основном, моих родителей, которые заставляли меня учиться, покупали интересные книги, водили в театр, брали в интересные поездки, выбрали мне специальность и т. д.

«П» просто так сложилось — судьба преподносила мне подарки (хорошая школа, талантливый учитель, умные друзья и т. д.).

Чем больше ваших ответов относится к группе «Я», тем выше уровень ваших лидерских притязаний.

Самоанализ:

- Какая из трех групп характеризует позицию руководителя?
- Отвечает ли полученный вами результат требованиям к современному руководителю?
- Что необходимо сделать, чтобы ваша личная позиция соответствовала позиции эффективного руководителя?

Представьте себе, что вы назначены руководителем в незнакомый коллектив. Вам предстоит встреча с будущими подчиненными. Для этого вам необходимо выступить с речью, которая должна представить вас как руководителя, обеспечить вам безболезненное вхождение в новый коллектив и настроить его на партнерское сотрудничество с вами. Составьте текст презентации. Это может быть сделано любыми доступными средствами. Жанр рекламного выступления не регламентирован. Выступление должно быть кратким, лаконичным и не превышать пяти минут.

Самоанализ:

- Сложно ли было составить выступление?
- Что показалось вам наиболее сложным? Почему?
- Какие наиболее важные качества руководителя были обозначены вами в выступлении?
- Что дала вам работа над заданием?
- Какие выводы вы сделали для себя?

Возьмите карандаши или фломастеры и белый лист бумаги. Нарисуйте свой собственный образ в аллегорической форме, так как вы представляете себя. Это может быть пейзаж, натюрморт, абстракция, фантастический мир, остросюжетная ситуация, подражание детским рисункам, нечто в стиле ребуса — все, что угодно, но главное то, с чем вы ассоциируете, связываете, объясняете, сравниваете себя, свое жизненное состояние, свою натуру. На рисование дается пять минут. После того, как рисунок выполнен, проанализируйте его.

Самоанализ:

- Как вы думаете, какие ваши качества отразились в рисунке?
- Какие из выделенных качеств являются управленческими?
- Что неожиданного вы обнаружили для себя, анализируя свой рисунок?
- Что бы вы сказали о человеке по нарисованному образу, зная, что изобразил его руководитель?
- Какие выводы вы сделали для себя, выполняя это упражнение?

Назовите свои управленческие качества, которые получили наименьшую оценку при выполнении диагностического теста. Вспомните ситуации, когда отсутствие или незрелость этих качеств помешали выполнению значимой деятельности. Далее подумайте, каким образом можно развить эти качества.

Самоанализ:

- Насколько значимыми были ситуации, в которых отсутствие важных управленческих качеств проявилось особенно ярко?
- Каковы организационные потери, явившиеся следствием отсутствия этих качеств?
- Могут ли выработанные рекомендации по развитию недостающих менеджерских качеств быть общими для развития других управленческих качеств?
- Как эти рекомендации можно использовать для саморазвития?

Представьте ситуацию: у вас на работе начались неприятности сразу после того, как был назначен новый руководитель — молодой мужчина, только что окончивший институт. Вы считаете, что он к вам придирается. У вас нет никакой другой цели, кроме одной — вызвать у руководителя симпатию по отношению к себе. Найдите приемы, которые помогли бы вам сделать это.

Самоанализ:

- Какие приемы были использованы?
- Что способствует на ваш взгляд появлению симпатии, а что ее снижает?
- Возможно ли использование невербальных средств для достижения данной цели?
- В какой момент вы почувствовали, что вам удалось достичь цели?

Адекватность самооценки — необходимое условие определения собственных возможностей, планирования своих действий, правильного построения отношений с коллегами. Она особенно необходима руководителям, а также молодым специалистам, начинающим деловую карьеру.

Данное задание позволит вам скорректировать свое поведение для произведения нужного впечатления о себе в нужный момент.

Оцените себя по пятибалльной шкале по следующим параметрам:

- дружелюбие;

- зависимость (независимость) своего поведения от настроения;
- чувство юмора;
- стремление сделать карьеру;
- коммуникабельность;
- потребность устанавливать добрые отношения с людьми;
- независимость.

Передайте листок с названными параметрами коллегам, друзьям, близким с тем, чтобы они оценили степень проявления этих качеств у вас. Сравните полученные данные с собственной оценкой. Проанализируйте то, как видят вас окружающие и как вы оцениваете себя сами. Наметьте план дальнейшей работы над самим собой с целью устранения выявленных расхождений.

Кейсы/Ситуационный практикум. Тема 2. Селф-менеджмент в работе руководителя

Задание 1

Составьте таблицу наблюдения за своим поведением — в течение дня заносите в нее ваши мысли и действия в наиболее типичных для вас ситуациях; дайте оценку своему поведению. У — уверенное, А — агрессивное, П — пассивное, у — уступчивое, неуверенное (табл. 6).

Самоанализ:

- Подсчитайте количество проявлений уверенного, агрессивного, уступчивого поведения.
- Проанализируйте, в каких ситуациях проявляется каждый из трех типов поведения.

Таблица 6

Анализ своего поведения

Дата, время	Предпосылки	Поведение, мысли, чувства	Последствия, оценка
	Когда это произошло? С кем вы были? Что вы делали? Какие мысли и чувства были у вас в тот момент?	Какие мысли у вас возникли? Какие физические и эмоциональные ощущения у вас появились? Какие действия вы совершили (или избежали)?	Каков итог ситуации? Приятным или неприятным оказался для вас результат? Отмечались ли сиюминутные последствия? (Например, крик в момент гнева может принести временное облегчение, но после, как правило, возникает чувство вины.) Как вы можете оценить ваше поведение — как уверенное, агрессивное или уступчивое?
Например:			
Пн. 10-30	Начальник вручил мне кипу бумаг и велел подготовить отчет к обеду	Сжимаю зубы. Чувствую, как учащается пульс. Хочу сказать начальнику все, что о нем думаю, но молчу	Злюсь на себя за нерешительность. Боль в челюсти усиливается. Принимаю две таблетки анальгина. Поведение — уступчивое

Задание 2

Существует два способа поведения в сложной ситуации: 1) бегство (преодоление трудностей внутри личности); 2) коммуникация (преодоление трудностей в поведении).

Время от времени каждый из нас оказывается ущемленным в своих правах. Выбирая бегство, мы не только не повышаем свою компетентность, но и не решаем проблему и получаем массу негативных последствий. Единственным конструктивным выходом из проблемной ситуации является вступление в коммуникацию — действие. Сравните по эффективности три способа поведения в ситуации предъявления требований. Чтобы лучше понять суть компетентного поведения, проанализируем сначала два крайних варианта поведения — неуверенное и агрессивное.

Ситуации для анализа:

- Вчера вы приняли квартальный отчет своего сотрудника, бегло просмотрели бумаги и похвалили исполнителя за вовремя сданную и качественно выполненную работу. Сегодня утром, решив просмотреть отчет более внимательно, вы обнаруживаете в нем массу неточностей. Нужно вызвать сотрудника, которого вы вчера похвалили, и вернуть отчет на доработку. После его прихода вы говорите ему: ...

· Ваша секретарь постоянно звонит по телефону своим детям, расспрашивая, как они проводят день. Это уже стало у нее привычкой, поскольку она очень переживает, оставляя их одних дома. Обычно идет очень много звонков от клиентов, но телефон постоянно занят. Сегодня вы решаете поговорить с ней о прекращении всех внеслужебных звонков. Вы подходите к секретарю и говорите: ...

· Полчаса назад, проходя по коридору, вы видели трех сотрудников вашего отдела. Они курили и весело что-то обсуждали. Сейчас вы снова их видите на том же месте, хотя в отделе довольно много срочной работы. Вы подходите к ним и говорите: ...

Ваша инструкция: Постарайтесь как можно более точно представить, как будет вести себя в предложенных ситуациях агрессивно настроенный и стеснительный, неуверенный, застенчивый " человек.

Назовите ситуации, в которых записанные вами права могут быть нарушены кем-либо другим? Бывает ли так, что вы сами ущемляете кого-то в этих правах?

Теперь познакомьтесь с компонентами умения отстаивания своих прав:

- четкое осознание своих прав;
- ясная позитивная самоинструкция;
- ясное изложение своих требований;
- короткое и четкое обоснование;
- контакт глазами;
- внутреннее спокойствие;
- громкий голос;
- устойчивость к провокациям;
- использование местоимения «я».

Отметьте те компоненты навыка, которые до сих пор вам удавались меньше всего, и которые вы хотели бы улучшить.

Проработайте в реальных ситуациях все компоненты навыка уверенного поведения, давая себе позитивную самоинструкцию, например: «Сегодня я попробую смотреть в глаза партнеру так часто, как это только возможно». Доведите навык до автоматизма.

Далее усложните задачу. Научитесь показывать партнеру по общению, что самоутверждение не означает для вас унижение другого. Ваша уверенность не должна быть воспринята как агрессивность. Поэтому, завершая разговор, найдите то, за что вы можете похвалить партнера, и сделайте это.

Задание 3

Запишите свой голос на магнитофон, послушайте его; проанализируйте запись:

- Насколько громко и четко вы говорите?
- Выдерживаете ли вы паузы?
- Изменяете ли вы модуляции голоса по своему желанию?
- Насколько приятен тембр вашего голоса?
- Записывайте и слушайте себя столько раз, сколько потребуется пока не останетесь довольны собой. Теперь попробуйте поговорить с кем-нибудь в таком режиме по телефону, а потом при живом общении.
- Запомните три «голосовых» правила уверенного человека:
- Выделяйте в разговоре звук «Р». Весь секрет в заложенной нем мощной энергетике.
- Держите громкость речи на одном уровне. Если вы начинаете фразу за здоровье, а кончаете за упокой, впечатление уверенного человека вам не произвести.
- Протягивайте гласные. Это признак того, что вы не торопитесь, ваши слова звучат весомо, уверенно.

Задание 4

Уверенное поведение надо просто осваивать, приучать себя к нему. Опушенные плечи, тоскливый взгляд и брови домиком обеспечат вас массой проблем, трудностей, страхов, ужасов, неприятностей и прочими развлечениями. У тех же, кто привык держать осанку, имеет внимательный собранный взгляд, уверенные жесты — проблем меньше, а сил и позитива больше.

Уверенный человек — держит королевскую осанку, смотрит прямо, шагает спокойно, жестикулирует руками смело. Запомните: царственность начинается с королевской осанки — с прямой спины.

Итак, для тренировки осанки выполните следующие упражнения:

- Разогнитесь. Подойдите к стене, прислонитесь к ней спиной и повторите ее плоскость, затем, сохраняя ровную спину, отойдите от стены. Когда получится в этом состоянии дышать и быть даже не напряженным — значит вы достигли требуемого эффекта. Итак, спина должна быть прямой, а плечи расправленными: развернутыми и расслабленными.
- Купите себе корону, для начала можно детскую, но лучше потяжелее. Водрузив ее на голову, прочувствуйте перемены: спина сразу распрямится, шея приобретет стержень, движения станут плавными, хотя бы для того, чтобы корона не сползала на уши
- Положите на голову книгу средней тяжести, поставьте на ладони чашки с водой (можно придерживать их пальцами) и разведите руки немного в стороны. Теперь вы напоминаете очень изысканный торшер. Постоите в таком положении, чтобы почувствовать, как включаются именно те мышцы, которые вам нужны.

Самоанализ:

- Насколько тяжело было выполнять предложенные упражнения?
- Как изменилось внутреннее состояние при выполнении данных напряжений?

Задание 5

Походка — это привычный способ и стиль ходьбы. Она, с одной стороны, как и глаза, отражает душу человека: все зажимы, скованности, эмоции видны в походке. А с другой — формирует личность и характер человека.

Походка может быть:

- Свободной или зажатой. Зжатая походка порождает стеснительность, говорит о неуверенности и наличии проблем у человека. Здоровый же и благополучный человек ходит свободной походкой.
- Уверенной или неуверенной. Уверенная походка связана с ощущением «твердой земли под ногами», что «земля держит»; в ней отсутствуют покачивания из стороны в сторону; шаги всегда делаются вперед, то есть человек не пятится.
- Сделайте следующие упражнения для формирования уверенной походки:
 - Пройдите тяжелой походкой: каждая нога должна ступать весомо, с тяжестью и все тело должно двигаться весомо, тяжело.
 - Пройдите легкой, невесомой походкой: ноги должны лететь сами собой, вы должны ощутить свою невесомость, легкое передвижение.
 - Почувствуйте, что у вас нет твердой опоры под ногами — ноги вязнут, скользят, хочется найти надежную опору. А затем — под ногами горячая сковородка, ноги не стоят спокойно, переминаются, что-то ищут, «земля не держит».
 - Почувствуйте твердую опору под ногами. «Земля держит». Стоите уверенно! Идете — уверенно! Каждая нога ступает уверенно. Вы уверенно идете вперед!
 - Теперь вновь ощутите отсутствие опоры под ногами — а ваша походка вновь стала тяжелой: «Ничего не получается, все зря ничего не выходит. Земля не держит, жить тяжело».
 - А сейчас ваша походка тяжелая, но под ногами чувствуется твердая опора, «земля держит»: «Эй, кто там стоит на моем пути? С дороги! Моих сил хватит пройти любой путь, я пройду сам и еще проташу за собой всех, кого надо! Я массивен, я велик, я силен, я пробью любые препятствия, сумею подчинить себе все обстоятельства и добиться уважения к себе!».
 - Вновь почувствуйте отсутствие опоры под ногами, а ваша походка стала легкой: «Ой, что я здесь делаю — не знаю. Я так, на минуточку забежал, только спрошу и убегу. И там интересно, и тут, а где мое место я не знаю. А вы не знаете? Вы то большие и сильные, а я маленький и невесомый. Я никто и лечу туда, куда дует ветер. Если вы меня остановите, я буду мотаться там, где вы мне скажете».
 - Ваша походка остается легкой, но появляется ощущение, что «земля вас держит». Под ногами появилась опора, ноги стоят уверенно, при этом в душе легкость и вы шагаете бодро вперед, сами выбираете свой путь: «Мое тело легкое и живое, плечи развернуты, хочется двигать руками, хочется идти вперед. У меня есть все основания верить, что я легко пройду любой путь и увлеку за собой всех замечательных людей. Жизнь прекрасна!»

Самоанализ:

- Менялось ли внутреннее ощущение при смене заданий в упражнении?
- Какое состояние для вас было наиболее комфортным?
- Можете ли вы ощущать себя комфортно при уверенной походке?

Задание 6

Прочитайте следующий текст:

«Все это странно мы пойдем холодно сыро к черту и глаза красные, а с утра шел дождь так-то оно лучше глупо вляпались кап-кап-кап». Теперь превратите набор слов в текст.

Как это возможно сделать? Во-первых, вычленив логические единицы путем расстановки знаков препинания. Во-вторых, с помощью интонации, которая может помочь понять смысл высказывания в неполном предложении. Слова нельзя менять местами. Можно повторять одно и то же слово или фрагмент несколько раз в том месте, где это слово или фрагмент находится.

Самоанализ:

- С какими трудностями вы столкнулись при выполнении данного задания?
- Что мешало сразу понять смысл предложенного текста?
- С помощью каких средств вы превратили набор слов в текст, наполненный смыслом?

Задание 7

Проанализируйте свой разговор с подчиненным по следующей схеме (рис. 1).

Обратите внимание на то, какие структурные элементы общения вы выпустили в диалоге.

При следующем разговоре попробуйте учесть все структурные компоненты общения и отследите, насколько повысилась эффективность разговора.

Задание 8

Найдите тему для разговора, которая может быть интересна другим людям (другому человеку). Она не должна иметь отношения к вашей общей проблеме. Выясните, чем интересуются ваши собеседники. Что вызывает у них оживление и энтузиазм? Расспросите их об этом. Тема может быть любой: говорите о погоде, футболе, еде, телевизионной передаче и т. д.

Самоанализ:

- Удалось ли вам настроиться на собеседника(ков)?
- Увлек ли вас и вашего собеседника(ков) разговор?
- Улучшилось ли, на ваш взгляд, взаимопонимание между вами и партнером(ами) по общению после разговора.

Задание 9

Во время общения тщательно продумывайте свои слова. Есть фразы, которые следует произносить, а есть — которых надо избегать, особенно в тех случаях, когда вам сообщают нечто такое, что не вписывается в ваше представление о мире.

Кейсы/Ситуационный практикум. Тема 3. Технологии селф-менеджмента

Задание 1

1. Ответьте на следующие вопросы:
2. Кто имеет власть над вами?
3. Над кем вы имеете власть?
4. По отношению к каким людям (по их качествам) вы чувствуете себя властным?
5. По отношению к каким людям (по их качествам) вы чувствуете себя слабым?
6. Как вы сами оцениваете свои возможности влиять на других людей?

Самоанализ:

- В каких случаях властные отношения обусловлены традицией, а в каких случаях — личным опытом? Каких ситуаций больше?
- Бывают ли ситуации, когда ваша власть обеспечивается за счет бессилия других?
- Идете ли вы на уступки, пытаясь «купить» добрые отношения.

Задание 2

Прочитайте список качеств, усиливающих способность влиять на людей:

- успешность; -
- энергия, целенаправленность;
- умение вести за собой;
- умение общаться, личное обаяние;
- способность убеждать;
- энтузиазм;
- спокойствие, уравновешенность;
- доброта по отношению к другим;
- логичность мышления;
- дух сотрудничества;
- умение управлять своими эмоциями, не подавляя их,
- проницательность, мудрость.

Соотнесите эти качества со своими личностными особенностями; выберите пять из них, которые вы хотели бы развить в себе.

Проведите по отношению к каждому из этих качеств следующую работу:

- запишите это качество;
- перечислите другие ваши личностные особенности, которые смогут помочь в развитии этого качества,
- подумайте, кто из ваших знакомых обладает этим качеством;
- разработайте, а затем и выполняйте правила, помогающие развить необходимое вам качество.

Задание 3

Для достижения своих целей люди часто используют свое положение, обещания, угрозы, убеждение. Всеми этими способами можно пользоваться честно и нечестно. Когда мы говорим о влиянии то имеем в виду честное воздействие друг на друга. Нечестные способы воздействия — обман, принуждение — дают ощущение победы, выигрыша, однако это все же нечестный путь к успеху. Такие способы воздействия получили название «манипуляций».

Ознакомьтесь с приведенными в табл. 1 характеристиками манипуляции и честного влияния.

Таблица 1

Общие характеристики манипуляции и честного влияния

Манипуляция	Влияние
В большинстве случаев исход желателен для влияющего	Исход может затрагивать или не затрагивать интересы влияющих
Часто исход нежелателен для объекта влияния	Учитывается согласие или несогласие другого человека
Информация, расходящаяся с желаниями влияющей стороны, не оглашается	Объекту влияния предоставляются все факты

Объекту влияния не предоставляется возможность свободного и самостоятельного выбора	Объекту влияния предоставляется возможность выбора

Вспомните несколько ситуаций из вашей жизни, когда на вас оказывалось влияние. Можно использовать примеры из опыта ваших знакомых, друзей.

Прочитайте приведенные ниже фразы, попробуйте определить, какое влияние было оказано: честное или манипулятивное. Условно обозначим собеседников как А и Б.

Б казался привлекательным для А, так как Поэтому А, общаясь с Б, вел себя Однажды Б обратился к А ...

При этом Б (не) сообщил А о такой важной детали как то НТО... '

Для А было полной неожиданностью, когда он оказался перед необходимостью ...

5. Преобразуйте нападение на вас лично в нападение на проблему. Например, на оскорбление типа: «Вы — безмозглый идиот!» можно ответить так: «Какой, по-вашему, момент этой проблемы я не учел?»

6. Избегайте прямого несогласия с партнером.

7. Представьте несогласие партнера как одну из альтернатив. Например, на фразу: «Вы должны сделать, по-моему,» можно ответить так: «Конечно, это одна из альтернатив, есть ли еще какие-то, которые бы подошли вам?»

8. Решите, за какие вопросы в данной проблеме стоит бороться, а за какие — нет.

Задание 4

Все мы оказывались в ситуациях, когда нас пытаются убедить сделать что-то, изменить свое мнение или поведение. В большинстве случаев это все относилось к весьма незначительным вещам. Но иногда нас стараются побудить решиться на какую-то более или менее существенную перемену. Попробуйте вспомнить ситуацию, когда вас убедили изменить ваш взгляд на вещи.

Какого типа изменение имело место быть? Чего оно касалось: фактов, поведения, жизненных принципов или всего вместе?

Какие приемы влияния к вам применялись?

Как вы отреагировали на эти убеждающие усилия?

Как вы думаете, что в конечном счете оказало решающее влияние?

Самоанализ:

- Меняется ли тип влияния в зависимости от определенных условий ситуации?
- Смогли бы вы прийти к каким-то выводам относительно того, каким должен быть «мастер влияния»?

Задание 5

Привлеките к выполнению данного задания кого-либо из своих близких.

На полу обозначьте цветной клейкой лентой или начертите мелом маршрут, представляющий собой извилистую тропинку, на которой имеется ряд преград в виде кочек (стульев), рвов (нарисованных мелом) и т. д. Вы начинаете игру как ведущий, второму завяжите глаза — он ведомый. Его задача — пройти по маршруту и не запутаться в лабиринте. Вы даете словесные указания: влево, вправо, два шага в сторону и т. д. Вам нельзя касаться ведомого руками, вы можете руководить действиями партнера только при помощи слов.

Не забывайте о том, что вы несете полную ответственность за ведомого. Четко и вовремя предупреждайте его обо всех возможных препятствиях и преградах.

Самоанализ:

- Смогли ли вы безошибочно выполнить задание?
- Что помогло вам правильно направлять ведомого?
- Сложно ли было правильно подобрать слова для инструкции, понятной для ведомого?
- Какие, на ваш взгляд, инструкции хорошо воспринимались ведомыми?
- Чем спокойнее сам руководитель и чем четче его инструкции, тем легче подчиненным выполнять поставленные задачи.

Задание 6

Воспользуйтесь ситуацией, когда кто-либо (лучше кто-то из близких) начнет диалог с вами на любую тему. Вы должны подхватить разговор, но при этом постараться как можно быстрее переключить собеседника на свою тему.

- Насколько сложно было переключить внимание собеседника на свою тему?
- Смогли ли вы осуществить этот переход плавно, не вызывая раздражения собеседника?
- Как нужно переводить разговор, не ущемляя интересы партнера?

Задание 7

Для эффективного влияния на людей необходимо максимально точно знать подчиненных, их интересы, склонности, потребности. Эти знания помогут правильно подобрать индивидуальный подход к каждому человеку, чтобы все члены коллектива, работая на общее дело, имели возможность удовлетворить и личные интересы.

7. Вы всегда четко осознаете, для чего делается та или иная работа?

8. Бывает ли так, что работу вы делаете, потому что кто-то другой так делает или потому что все так делают?
9. Цели, которые вы ставите перед собой и своими подчиненными, всегда ли можно измерить?
10. Вы всегда способны определить, достигнута ли цель?
11. Вы разбиваете сложную цель на этапы?
12. Всегда ли цели, которые вы ставите перед собой и своими подчиненными, пусть даже сложные, достижимы?
13. Вы всегда знаете, к чему приведет достижение данной конкретной цели?
14. А зачем нужен этот результат и ради чего вы достигаете эту цель?
15. Всегда ли ваши цели имеют четкие сроки (конкретную дату достижения)?
16. Вы часто записываете цели на бумаге?
17. Довольны ли вы тем, насколько ваши цели достигаются?

Обработка и интерпретация результатов:

Припишите каждому ответу «да» один балл. Подсчитайте количество баллов.

12-17 баллов: вы уже многого достигли, вы прекрасный стратег, знаете, как ставить цели и, главное, как их достигать.

5-11 баллов: «Когда не ведают далеких дум, не достигают близких огорчений». Ежедневные усилия, четкие цели и поменьше мечтаний — это залог вашего успеха.

Меньше 5 баллов: вы — среднестатистический сотрудник среднестатистической компании, но всегда есть шанс что-то изменить.

Отметьте, сколько вам в это время было лет, напишите, что в этом человеке было

Реферат. Тема1. Селф-менеджмент: сущность и функции. Определение жизненных целей

Темы рефератов.

1. Стратегия «управление временем» как управление собственной деятельностью, рациональная организация выполнения задач и распределения собственных ресурсов в процессе жизнедеятельности.
2. Процесс целеполагания и определения жизненных целей в самоменеджменте.
3. Способы организации жизнедеятельности в контексте трудовых отношений.
4. Управление стрессами как неотъемлемый элемент рациональной организации собственной трудовой активности.
5. Основные цели персонального менеджмента и концепция тайм- менеджмента.
6. Определение жизненных приоритетов в контексте постановки профессиональных задач.
7. Система планирования в самоменеджменте как метод достижения успеха.
8. Технология принятия профессионально-ориентированного решения в условиях кризисной ситуации.
9. Способы повышения эффективности технологии персонального менеджмента.
10. Механизм успеха в профессиональной карьере и личностном росте
11. Модель качеств современного менеджера
12. Целеполагание. Проблемы управления временем
13. Контроль использования времени
14. Понятие стресса. Типы реакций на стресс
15. Стратегии управления стрессом
16. Самоменеджмент как способ повышения эффективности работы.
17. Причины возникновения самоменеджмента.
18. Самоменеджмент согласно концепции М. Вудкока и Д. Френсиса.
19. Самоменеджмент согласно В.А. Андреева, А.Т. Хроленко, Бербеля и Хайнца Швальбе.
20. Основные функции самоменеджмента.
21. Основные принципы организации своего рабочего дня.
22. Механизм успеха в профессиональной карьере.
23. Механизм успеха в личностном росте.
24. Факторы влияния на развитие карьеры.
25. Карьерный потенциал.

Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации

Задания первого типа:

1. Понятие селф-менеджмента.
2. Содержание основных функции селф-менеджмента.
3. Самоконтроль.
4. Самомотивация.
5. Коммуникации
6. Цели, функции и техники селф-менеджмента.
7. Функции лидера и менеджера в организации группового решения проблем.
8. Формирование стрессоустойчивого поведения руководителя.

9. Рабочий стиль руководителя.
10. Практические навыки высокоэффективных профессионалов.
11. Делегирование полномочий. Делегирование и его виды.
12. Преимущества и недостатки делегирования полномочий
13. Принципы эффективного делегирования полномочий
14. Современные технологии персонального карьерного менеджера.
15. Индивидуальный стиль деятельности.
16. Управление работоспособностью: жизненные и временные циклы.
17. Образовательная парадигма. Законы работы мозга.
18. Управление ресурсом образованности
19. Взаимосвязь понятий: грамотность, образованность, культура
20. Образовательная среда и образовательное пространство
21. Образованность как стратегическое преимущество личности
22. Система открытого образования
23. Технологии эффективной учебной деятельности.
24. Образованность как стратегическое преимущество личности.
25. Технологии влияния

Задания второго типа:

1. Каким образом и при помощи каких инструментов осуществляется планирование своей деятельности. Приведите пример плана.
2. Выберите любые два метода управления ресурсом активности и работоспособности, проведите их сравнительный анализ. Приведите пример реализации на практике
3. Определите возможности применения жизненных и временных циклов при управлении работоспособностью. Приведите пример
4. Опишите методы распределения очередности выполнения работ: принцип Парето;
5. На конкретном примере охарактеризуйте возможности проведения ABC-анализ;
6. Опишите возможности применения ускоренного анализа по принципу Эйзенхауэра. Приведите примеры
7. Опишите основные направления успешного персонального карьерного менеджмента. Предложите для конкретного примера траекторию развития карьеры
8. Опишите положительные эффекты от применения принципов межличностного лидерства в работе. Приведите примеры реализации данных принципов
9. Опишите положительные эффекты от применения принципов креативного сотрудничества. Приведите примеры реализации данных принципов
10. На конкретном примере опишите этапы формирования сбалансированной компетентности.
11. Охарактеризуйте этапы необходимые для повышения эффективности целевой работы в команде. Приведите пример работы эффективной команды
12. Приведите пример применения SWOT-анализа профличности.
13. Опишите основные составляющие процесса формирования Селф-бренда. Приведите примеры Селф-брендов
14. Опишите процесс управления деловой карьеры. Приведите пример реализации данного процесса
15. Охарактеризуйте процесс повышения уровня креативности при решении профессиональных задач на конкретном примере.
16. На конкретном примере проанализируйте процесс управления ресурсом платежеспособности
17. Опишите процесс финансового планирования жизни. Приведите пример личного финансового плана
18. Опишите основные известные Вам программные продукты для управления личными финансами, определите их преимущества и недостатки.
19. Опишите основные этапы продвижения личного бренда в социальных сетях
20. Опишите процесс управления ресурсом образованности. На конкретном примере продемонстрируйте выбор направления повышения уровня образования.
21. Опишите основные этапы процесса формирования положительной привычки
22. Опишите основные этапы процесса и критерии целеполагания в жизни человека. Приведите пример формулировки жизненной цели
23. Опишите виды страхования в жизни человека. Приведите примеры видов страхования для различных ситуаций
24. Охарактеризуйте перечень направлений для создания плана личного развития. Приведите пример плана.
25. Опишите основные трудности при развитии навыков здорового образа жизни. Приведите план здорового образа жизни

Задания третьего типа:

Задание 1

Вспомните как минимум пять событий, которые принесли вам успех за последний месяц.

Самоанализ:

§ Сложно ли было вспомнить о самых существенных достижениях за последнее время?

§ Какие цели и как давно вы их ставили для того, чтобы добиться успеха в настоящем?

§ Что вам дала работа над заданием?

Задание 2

Разделите лист на две части. На одной половине напишите цели, стоящие на данный момент перед вами, как руководителем. На второй половине напротив каждой вашей цели запишите, какие цели могут ставить перед собой сотрудники при достижении обозначенной вами цели.

Теперь подумайте, как можно переформулировать вашу цель так, чтобы она не изменила своего содержания, но и учитывала потребности сотрудников.

Самоанализ:

§ Сложно ли было найти общую формулировку цели? Почему?

§ Зачем, по вашему мнению, цель должна содержать и потребности окружающих?

Задание 3

Ответьте на следующие вопросы:

- Команда задается или создается? Достаточно ли работать в одном коллективе, иметь общую администрацию и общественные организации, чтобы называться командой?
- Что делает сотрудников командой? Каковы ее основные признаки?
- Чем команда отличается от трудовых коллективов, в чем ее специфика?
- Что дает команда ее участникам и требует от них?
- Есть ли у команды коллективная деятельность, если учесть, что каждый отвечает за свою сферу деятельности?
- Каковы должны быть отношения входящих в команду приятельских групп?
- Официальные и неофициальные лидеры в команде: какова их польза и вред? Может ли существовать коллектив «звезд»?
- Что наиболее укрепляет команду?
- Как проверяется и примеряется прочность команды?

Задание 4

Важным условием продуктивной и приносящей удовлетворение работы команды является ясное представление всех ее членов о том, на достижение каких целей направлена их деятельность.

Вы можете эффективно и гармонично работать вместе лишь в том случае, если стремитесь к общим целям. В то же время не вызывает сомнения, что каждый в своей работе преследует и личные цели. Чем больше человек встречает понимания, тем скорее будет готов сохранять лояльность по отношению к интересам команды.

Возьмите лист бумаги, разделите его условно на две колонки. Подумайте, что, с вашей точки зрения, является общими целями команды, и выпишите их в левую часть листа. Если вам не удастся сделать это, то данная цель является, очевидно, неясной.

Сформулируйте ее в виде вопроса и впишите в правую колонку, так как именно здесь надо собрать все вопросы, относящиеся к целям команды. Что еще вам надо выяснить, чтобы ваше представление о целях стало полным и конкретным?

Когда вы сделаете это, приступайте ко второму шагу: запишите на другой стороне листа свое имя и свои личные цели, которые стремитесь достичь, участвуя в групповой работе.

В заключение проанализируйте, каким образом ваши личные цели связаны с целями организации, в которой вы работаете.

Задание 5

Обычно считают, что руководитель должен понимать каждого члена своей команды, видеть его заботы и потребности, выражать ему одобрение и оказывать помощь. Если команда заходит в тупик и не знает, что делать дальше, руководитель должен ее спасать. Кроме того, особое положение руководителя определяется еще и тем, что он имеет право принимать решения за всю команду. Реальный руководитель редко полностью соответствует всем этим требованиям. Его часто уважают, но не всегда любят.

Ответьте письменно на следующие вопросы:

- Какова стратегия вашего руководства?
- Насколько, с вашей точки зрения, управляема ваша команда?
- Что вам делать легко, а что трудно?
- Как вы обращаетесь с отдельными членами команды? Дает ли такое обращение положительные результаты?

Напишите небольшой отчет от первого лица: «Я как руководитель команды делаю...»

Самоанализ:

- Какие трудности взаимодействия были выделены?
- Какие рекомендации вы могли бы дать самому себе для улучшения взаимодействия с вашей командой?
- Какие чувства возникали у вас в процессе анализа своего стиля взаимодействия?

Задание 6

Сформулированный английским психиатром, членом Королевского колледжа психиатрии У. Эшби закон необходимого разнообразия гласит, что организация преуспеет только в том случае, если будет способна создавать столько же внутреннего разнообразия, сколько существует в окружающей среде. Иными словами, ресурсы организации должны быть как минимум столь же разнообразны, сколь разнообразны изменчивые условия, в которых она работает.

Для того чтобы понять, насколько вы и ваша организация отвечаете требованиям необходимого разнообразия, ответьте на следующие вопросы:

- Насколько ваша организация похожа на другие? Не слишком ли однороден штат вашей организации? Сколько лет руководители вашей организации трудятся в данной сфере?
- Кто выбивается из общего ряда? Что говорят эти люди? В чем их мнения отличны от общепринятого? Если в их словах есть правда, как они могут повлиять на будущее вашей организации?
- Не слишком ли регламентирована внутренняя жизнь организации? Не слишком ли много начальников и правил? Не возобладал ли в организации какой-то один, «правильный», способ мышления или действий? Если так, то каким образом можно ослабить, смягчить или перераспределить процесс установления правил?
- Не тесно ли организации в рамках ее специализации? Не слишком ли она привязана к услугам или продуктам, обеспечившим ей когда-то успех? Сколько в процентном соотношении составил доход от новых продуктов и услуг? В этом году? В прошлом году? Не рискуете ли вы всем сразу? Если да, то какими вариантами можно разнообразить репертуар вашей деятельности или ассортимент продуктов и услуг?
- Насколько однородны ваши клиенты? К кому из них вы прислушиваетесь? При проведении маркетинговых исследований что вы делаете с ответами, отличными от большинства? Опрашиваете или исследуете их? Если такие ответы указывают на зарождающуюся тенденцию, как они повлияют на предлагаемые вами услуги и вашу маркетинговую стратегию?
- Не перегружена ли ваша «система»? Есть ли в ней эффективные регуляторы, помогающие принять разнообразие? Если нет, то что надо сделать, чтобы устранить перегрузку? Какие навыки, способности и инструменты необходимо привести в систему, чтобы достичь определенных целей?
- Не выглядит ли ваша организация беспомощной или зависимой? Не слишком ли она полагается на другие, пытаясь справиться с разнообразием? Если да, какими другими способами ее получить то, что вам нужно?

Задание 7

Часто в одной команде собираются люди с разными ценностными ориентациями и по-разному строящие отношения с авторитетными для них людьми.

Для руководителя группы очень важно иметь представление о том, какими ценностями руководствуется в своей работе тот или иной член команды и какую позицию он занимает по отношению к субъективно значимым людям. Зная это, он сможет выработать свой собственный стиль взаимодействия с каждым членом команды.

Цель данного задания: создание возможности увидеть весь спектр индивидуальных ценностных ориентаций и разнообразие позиций каждого члена коллектива по отношению к сотрудникам, чтобы затем проанализировать, каким образом эту информацию можно использовать для улучшения организации работы конкретной команды.

Это задание поможет сравнить между собой ваши представления о подходящем для вашей группы стиле работы и выработать несколько практических правил, полезных для совместной деятельности.

Проанализируйте опыт своей профессиональной жизни, особенно опыт общения с людьми, которые казались вам достойными уважения и подражания, служили для вас своего рода идеалом. Пожалуйста, вспомните сейчас свою профессиональную жизнь, может быть, даже начиная со школы. Запишите имена тех, кто на той или иной ступени вашего профессионального развития являлся для вас примером и образцом для подражания. Отметьте, сколько вам в это время было лет, напишите, что в этом человеке Вы бы хотели перенять для себя

Университет «Синергия»

Рассмотрено
на заседании Ученого совета
Университета «Синергия»
протокол № 11 от 28.11.2025 г.

УТВЕРЖДАЮ
Ректор Университета «Синергия»
кандидат экономических наук, доцент
А. И. Васильев
01.12.2025 г.

Рабочая программа дисциплины

Тайм-менеджмент для СЕО

Направление подготовки: 38.04.02. Менеджмент
Профиль подготовки: Стратегический менеджмент
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: Очная

Москва 2025

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Тайм-менеджмент для CEO» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (уровень магистратуры), утвержденным приказом Минобрнауки России № 952 от 12.08.2020

Изучение дисциплины «Тайм-менеджмент для CEO» ориентировано на получение обучающимися знаний о технологиях повышения эффективности профессиональной деятельности руководителя в области организации времени, как нематериального ресурса организации. Дисциплина формирует общую систему теоретических и концептуальных представлений об организации времени, а также развивает ряд практических навыков и умений, позволяющих принимать высокоэффективные управленческие решения, возникающие в бизнес-процессах.

Изучение курса дает возможность использовать уже полученные знания в области тайм-менеджмента для формирования системы управления временем руководителя, применять полученные знания и навыки в своей повседневной деловой практике, совершенствовать сформированную систему управления временем с учетом практики руководящей деятельности, координировать свою работу и усилия с другими людьми.

Дисциплина входит в обязательную часть Блока 1.

Цели изучения дисциплины:

Целью изучения дисциплины «Тайм-менеджмент для CEO» является формирование у обучающихся способности определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки.

Задачи изучения дисциплины:

- углубление знаний о современных концепциях, подходах, технологиях рациональной организации использования времени руководителем;
- формирование и развитие навыков эффективного управления временем;
- освоение базовых навыков создания персональной системы учета, планирования времени и приоритизации задач;
- формирование мотивационной основы личного развития, пересмотр подходов к управлению временем, определение своих сильных сторон и направлений дальнейшего развития.

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

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

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			Должен знать	Должен уметь	Имеет практический опыт	
Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	УК-6	УК-6.1. Применяет инструменты самоменеджмента для реализации и совершенствования собственной деятельности	УК-6.1.1.1. - Основные подходы к целеполаганию для определения приоритетов в собственной деятельности УК-6.1.1.2. - Критерии приоритизации, существенно влияющие на собственную деятельность УК-6.1.1.3. - Структуру корпоративных стандартов тайм-менеджмента для реализации приоритетов в собственной деятельности. УК-6.1.1.4. - Возможности использования инструментов тайм-менеджмента для определения	УК-6.1.2.1. - Соотносить цели и приоритеты собственной деятельности, используя инструменты тайм-менеджмента УК-6.1.2.2. - Выявлять основные потери рабочего времени в деятельности сотрудников и предлагать меры по их минимизации для реализации приоритетных задач УК-6.1.2.3. - Мотивировать персонал на внедрение технологии тайм-менеджмента в практику работы для реализации приоритетов деятельности. УК-6.1.2.4. - Формулировать и разрабатывать положения	УК-6.1.3.1. - Организации и участия в групповых обсуждениях по вопросам выработки и принятия общего решения в области организации времени и расстановки приоритетов УК-6.1.3.2. - Использования методов расстановки приоритетов для осуществления выбора и принятия решений в отношении собственной деятельности УК-6.1.3.3. - Работы с различными инструментами расстановки приоритетов с целью их реализации УК-6.1.3.4. - Разработки мотивационных инструментов внедрения технологий тайм-менеджмента в	Творческое задание Тренинг

			приоритетов деятельности в процессе организации групповой работы УК-6.1.1.5. • Основы жестко-гибкого планирования дня руководителя, позволяющие совершенствовать собственную деятельность УК-6.1.1.6. • Виды непродуктивных расходов времени, обеспечивающие возможность организации работы по совершенствованию собственной деятельности	корпоративных стандартов в области управления временем с целью реализации приоритетов деятельности УК-6.1.2.5. • Составлять планы, гибко реагирующие на изменения ситуации, позволяющие совершенствовать собственную деятельность УК-6.1.2.6. • Использовать инструменты тайм-менеджмента, направленные на совершенствование собственной деятельности	организации для эффективной реализации приоритетов собственной деятельности УК-6.1.3.5. • Применения методов, инструментов, техник тайм-менеджмента для совершенствования собственной деятельности УК-6.1.3.6. • Использования контекстного планирования с целью совершенствования собственной деятельности	

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Семестр 1											
Темы/Конт. работа	Лекции	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)					Лаб. практикумы	Тренинги	E-learning	Сам. работа	Оценочные средства ТКУ/Балл/Форма ПА/Балл
		Семинары	Практикумы по решению задач	Мастер-классы	Дидакт. игры	Ситуац. практикумы					
Тема 1. Тайм-менеджмент как комплексная система управления временем. Хронометраж как персональная система учета времени.						3				24	Творческое задание / 30 Тренинг / 10
Тема 2. Эффективное планирование руководителя.						3				24	Тренинг / 25
Тема 3. Life management.						3				24	Тренинг / 10
Тема 4. Корпоративный тайм-менеджмент.						3				24	Тренинг / 20
Всего в семестре, час						12				96 из 96	100 (ТКУ+ПА)
		12 из 12									
Итоговый контроль	Зачет										
Общий объем дисциплины (в академических часах)	108 из 108										

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Тайм-менеджмент как комплексная система управления временем. Хронометраж как персональная система учета времени.

Понятие и сущность тайм-менеджмента. Тайм-менеджмент как комплексная система управления временем. Уровни системы тайм-менеджмента.

Создание персональной системы контроля и учета расходов времени. Трехшаговая техника хронометража. Правила ведения хронометража. Анализ данных хронокарты. Поглотители времени: виды, способы определения и минимизации неэффективных расходов времени. Особенности поглотителей времени. Основные техники минимизации непродуктивных расходов времени.

Формы контроля:

Творческое задание

Тренинг

Вопросы для самостоятельного изучения:

Поглотители времени: виды, способы определения и минимизации неэффективных расходов времени. Особенности поглотителей времени

Формы самостоятельной работы:

Работа с информацией печатных и интернет-источников (поиск, анализ, систематизация)

Подготовка к тренингу, подготовка письменного отчета по исследовательскому заданию

Тема 2. Эффективное планирование руководителя.

Неоднородность времени как основа эффективного планирования. Два типа задач. Построение системы эффективного планирования руководителя. Понятие контекста. Контекстное планирование. Инструменты контекстного планирования. Результатоориентированное формулирование задач.

Формула результаториентированного планирования. Значение результаториентированного формулирования при делегировании задач. Планирование дня руководителя. Алгоритм жестко-гибкого планирования. Приоритизация задач в плане.

Формы контроля:

Тренинг

Вопросы для самостоятельного изучения:

Формула результаториентированного планирования. Значение результаториентированного формулирования при делегировании задач.

Формы самостоятельной работы:

Подготовка к ситуационному практикуму
темы 2

Работа с информацией печатных и интернет-источников (поиск, анализ, систематизация)

Подготовка к тренингу

Тема 3. Life management.

Основные этапы целеполагания. Выбор цели на основе базовых ценностей. Способы определения ценностей. Формулирование цели – SMART-критерии. Ключевые области жизни: определение, виды (личные, сотрудника, отдела, компании). Технология создания карты ключевых областей: базовые правила, инструменты («Mind Maps», MindManager). Взаимосвязь личных целей сотрудников и корпоративных целей в аспекте тайм-менеджмента.

Формы контроля:

Тренинг

Вопросы для самостоятельного изучения:

Взаимосвязь личных целей сотрудников и корпоративных целей в аспекте тайм-менеджмента.

Формы самостоятельной работы:

Подготовка к ситуационному практикуму
темы 3

Работа с информацией печатных и интернет-источников (поиск, анализ, систематизация)

Подготовка к тренингу

Тема 4. Корпоративный тайм-менеджмент.

Факторы необходимости внедрения корпоративного тайм-менеджмента. Определение понятия «корпоративный тайм-менеджмент». Корпоративный тайм-менеджмент как инструмент повышения эффективности организации. Время компании и время сотрудника (руководителя). Два направления применения технологий управления временем, области их применения. Личная и корпоративная эффективность. Логика внедрения корпоративного тайм-менеджмента: принципы, этапы. Структура ТМ-стандартов: основные разделы.

Формы контроля:

Тренинг

Вопросы для самостоятельного изучения:

Корпоративный тайм-менеджмент как инструмент повышения эффективности организации.

Формы самостоятельной работы:

Работа с информацией печатных и интернет-источников (поиск, анализ, систематизация)

Подготовка к тренингу и мотивационному выступлению

5. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Основная литература

Тайм-менеджмент для руководителей : учебно-методическое пособие / М. И. Ананич, А. Ю. Воронин, О. В. Сересева, Л. И. Чурина. — Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2019. — 86 с. — ISBN 978-5-7782-4073-5. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/99222.html>

Дополнительная литература

Тайм-менеджмент. Полный курс : учебное пособие / Г. А. Архангельский, М. А. Лукашенко, Т. В. Телегина, С. В. Бехтерев ; под редакцией Г. А. Архангельского, П. Суворовой. — Москва : Альпина Паблишер, 2025. — 311 с. — ISBN 978-5-9614-1881-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/148634.html>

2. Медведева В.Р. Тайм-менеджмент. Развитие навыков эффективного управления временем : учебное пособие / Медведева В.Р.. — Казань : Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2017. — 92 с. — ISBN 978-5-7882-2266-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/95036.html>

Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети "Интернет"

1. ЭБС «Университетская библиотека онлайн» <http://biblioclub.ru/> Официальный сайт тайм-менеджерского сообщества <http://www.improvement.ru/>

Материально-техническая база

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

Лицензионное программное обеспечение

1. Windows Professional 10 Russian Upgrade OLP NL Academic Edition
2. Office Professional Plus Education ALng LSA OLV5 E 3Y
3. Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition (отечественное программное обеспечение)
4. Антивирусная программа Dr.Web (отечественное программное обеспечение)
5. ПО для видеоконференцсвязи и внутренних коммуникаций: ВКурсе (отечественное программное обеспечение <https://vkurse.ru/>)

Свободно распространяемое программное обеспечение

1. 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
2. OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
3. PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
4. GIMP (редактор растровой графики) (<https://www.gimp.org/>)
5. Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing/>)
6. Inkscape (векторная графика) (<https://www.inkscape.org/>)

Электронно-библиотечная система

1. Электронная библиотечная система (ЭБС) IPR BOOKS <http://www.iprbookshop.ru>

Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Официальный интернет-портал базы данных правовой информации (<http://pravo.gov.ru/>)
2. Электронная библиотека научных публикаций eLIBRARY (<https://elibrary.ru>)
3. Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>)
4. Архив научных журналов НЭИКОН (<https://arch.neicon.ru/xmlui/>)

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

Описание оценочных материалов для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации

Описание текущего контроля и промежуточной аттестации:

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета.

Оценочные средства:

Зачет, творческое задание, тренинг.

Процедура оценивания:

Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя:

Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины (курса), а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины (курса), понимание их особенностей и взаимосвязи между ними;

Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины (курса) и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности;

Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины (курса).
результате освоения дисциплины (курса) (решение задачи).

Шкала и критерии оценки, балл:

Выполнение обучающимся заданий оценивается по следующей балльной шкале:

1:0-1;

2:0-1;

3:0-3 .

-90 и более баллов (отлично) – ответ правильный, логически выстроен, приведены необходимые формулы, использована профессиональная лексика.

Задача решена правильно.

Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат.

-70 и более баллов (хорошо)– ответ в целом правильный, логически выстроен, приведены необходимые формулы, использована профессиональная лексика.

Ход решения задачи правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат.

-50 и более баллов (удовлетворительно)– ответ в основном правильный, логически выстроен, приведены не все необходимые формулы, использована профессиональная лексика.

Задача решена частично.

-Менее 50 баллов (неудовлетворительно)– ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задача не решена

Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках текущего контроля успеваемости

Творческое задание. Тема 1. Тайм-менеджмент как комплексная система управления временем. Хронометраж как персональная система учета времени.

Задание 2 к теме 1. Исследование расходов своего времени.

В течении трех – пяти рабочих дней проведите полный хронометраж своего времени. Занесите данные в таблицу:

Время начала	Длительность	Вид работы	Мог бы делегировать?	Примечание	Анализ

Пример заполнения:

Время начала	Длительность	Вид работы Ответ на вопрос: «что делал?» Описывает само выполняемое действие	Мог бы делегировать?	Примечание	Анализ Ответ на вопрос: «что сделал?» Описывает результат совершенного действия
13. 35	1 ч. 20 м.	Обсуждение хода выполнения работ по проекту «Томск»	-	Много слов, проект стоит на месте. Проект интересен, но буксует из-за	Непродуктивное совещание. Сократить время на обсуждения (м.б., постановка задач ч/з Outlook с

Время начала	Длитель- ность	Вид работы Ответ на вопрос: «что делал?» Описывает само выполняемое действие	Мог бы делеги- ровать?	Примечание	Анализ Ответ на вопрос: «что сделал?» Описывает результат совершенного действия
				внутренней несогласованности.	настройкой контроля исполнения + санкции за срыв сроков?)
15.00	1 ч.	Встреча с представителем «Маверикс»	-	Интересен и предлагаемый проект, и человек, и взаимная выгода от реализации проекта.	Эффективно потраченное время: заключили предварительное соглашение и наметили первые шаги по реализации проекта. Будем работать! J
16.10	25 м.	Дозванивался до клиента, чтобы выяснить причину задержки оплаты по счету	+	Спрашивается, а на что мне секретарь отдела???	Типичный хронофаг: делегировать!!! Научиться отсеивать лишнее. Расставлять приоритеты в делах!

Внимание: Обязательно укажите, присутствуют ли в Вашей фотографии дня расходы времени на обучение.

Проанализируйте полученные данные:

- выявите свои поглотители, отметив их в графе «Анализ»;
- подсчитайте, сколько времени в день ушло на поглотители;
- продумайте шаги по оптимизации расходов своего времени, запишите предложения по реорганизации своего рабочего времени;
- подсчитайте возможный выигрыш во времени от этих улучшений.

Запишите полученные результаты и выводы. В выводах к заданию укажите:

- в чем, по вашему мнению, управленческая полезность ведения хронометража;
- с чем связаны основные трудности ведения хронометража, приведите основные способы их преодоления.

Тренинг. Тема 1. Тайм-менеджмент как комплексная система управления временем. Хронометраж как персональная система учета времени.

Предварительно изучите материалы по теме «Хронометраж». Проанализируйте «фотографию рабочего дня» (хронокарта выдается преподавателем), сделанную руководителем.

Задания:

- Выявите все эффективные, нейтральные и неэффективные расходы времени в данной хронокарте.
- Определите основные поглотители времени.
- Предложите свои улучшения по организации работы.
- Подсчитайте выигрыш во времени от предложенных улучшений.

Задание 2. Работа в мини-группах (командах). Составьте список наиболее часто встречающихся хронофагов в деятельности сотрудников компаний.

Задание 3. Проанализируйте результаты исследования, проведенного с помощью техники хронометража. Сформулируйте свои выводы по данным хронокарты.

Задание 4. Задание выполняется в два этапа. Этап 1. В мини-группах (командах) проведите исследование предложенной преподавателем хронокарты. Сформулируйте свои предложения по оптимизации расходов времени. Этап 2. От каждой команды один из участников исполняет роль подчиненного, который приходит к руководителю с данными хронометража (хронокарта, проанализированная группой) и своими предложениями по минимизации или устранению лишних затрат времени.

Задание 5. Используя открытые источники интернет, найдите примеры хронофагов в деятельности менеджеров, руководителей различных компаний.

Тренинг. Тема 2. Эффективное планирование руководителя.

Задание 1. Работа в мини-группах (командах). Постройте интеллект-карту идей развития команды (на примере компании одного из участников группы).

Задание 2. Работа в мини-группах (командах). Каждая команда получает свое описание ситуации от преподавателя. В соответствии с описанной ситуацией, команды должны составить интеллект-карту для решения проблемы.

Задание 3. Используя способ достижения цели, составьте план достижения цели «в течение полугода вывести нашу команду в лидеры с прибылью более 60%». Оформите план в виде интеллект-карты (двумерного графика).

Задание 4. Работа в мини-группах (командах). Работа с формулировками целей по SMART.

Задание 5. Работа в мини-группах (командах). Создайте карту ключевых областей (рабочих) одного из участников вашей команды, используя 7 Базовых правил создания карты ключевых областей.

Тренинг. Тема 3. Life management.

Задание 1. Работа в мини-группах (командах). Постройте интеллект-карту идей развития компании (на примере компании одного из участников группы).

Задание 2. Работа в мини-группах (командах). Каждая команда получает свое описание ситуации от преподавателя. В соответствии с описанной ситуацией, команды должны составить интеллект-карту для решения проблемы.

Задание 3. Используя способ достижения цели, составьте план достижения цели «в течение полугода вывести нашу производственно-торговую компанию в лидеры продаж с долей рынка более 60%». Оформите план в виде интеллект-карты (двумерного графика).

Задание 4. Работа в мини-группах (командах). Работа с формулировками целей по SMART.

Задание 5. Работа в мини-группах (командах). Создайте карту ключевых областей (рабочих) одного из участников вашей команды, используя 7 Базовых правил создания карты ключевых областей.

Тренинг. Тема 4. Корпоративный тайм-менеджмент.

Проектирование мотивационного выступления.

Подготовьте мотивационное выступление, главная цель которого – донести необходимость внедрения технологий тайм-менеджмента в компании до различных групп сотрудников, заинтересовать людей темой организации времени:

- мотивация подчиненных (варианты: выступление на собрании, утренняя планерка, мотивация подчиненных на предстоящий тренинг по тайм-менеджменту («для чего это нужно?»), совещание по поводу срыва сроков выполнения проекта вашими подчиненными и т.д.);
- мотивация коллег (варианты: неформальная обстановка кофе-брейка во время выездного тренинга или семинара, обеденный перерыв, корпоративный праздник по случаю дня рождения компании, обсуждение в обеденный перерыв вопроса переработок и др.);
- как донести информацию до руководства компании (варианты: выступление на совете директоров компании, обсуждение программы предстоящего обучения сотрудников компании и т.д.).

Выберите одну из предложенных групп, и составьте текст своего выступления.

Сделайте свое выступление наглядным, используйте иллюстративные материалы (рисунки, схемы, слайды презентации, Mind Maps и др.).

Пишите от первого лица! Представьте, что это – стенограмма Вашего выступления.

Избегайте использовать большое количество «правильных» и «умных» шаблонов. Ваша задача – заинтересовать темой, а не подготовить научный доклад на международной конференции. Со своими коллегами мы не общаемся правильными научными терминами.

Используйте примеры реальных компаний.

Оформите свой вариант выступления в письменном виде, с включением в текст рисунков, схем, графиков и т.д., в конце работы обязательно приведите список использованных источников.

Сделайте свое выступление максимально творческим, неординарным, интересным.

Требования к оформлению:

- титульный лист;
- описание группы, для которой готовите выступление, краткое описание контекста ситуации, в которой происходит выступление (3-5 предложений);
- текст самого выступления с необходимым иллюстративным материалом;
- список использованных источников.
- шрифт Times New Roman, 14, межстрочный интервал – одинарный.
- объем работы: 3 – 5 стр. текста, без учета титульного листа, описания ситуации и списка источников.

Для выполнения работы, воспользуйтесь следующими материалами:

1. Материалы статей в разделе «Аналитические материалы» к теме 4 «Корпоративный тайм-менеджмент».
2. Архангельский Г.А. Корпоративный тайм-менеджмент: Энциклопедия решений. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 160 с.
3. Дополнительные статьи с сайта <http://www.improvement.ru> >www.improvement.ru

4. Дополнительные Интернет-ресурсы (самостоятельный поиск).
5. Собственный опыт, опыт своих коллег.

Задания для проведения промежуточной аттестации в виде Зачета

Задания 1-го типа

1. Понятие и сущность тайм-менеджмента.
2. Тайм-менеджмент как комплексная система управления временем.
3. Уровни системы тайм-менеджмента
4. Создание персональной системы контроля и учета расходов времени.
5. Трехшаговая техника хронометража.
6. Правила ведения хронометража.
7. Анализ данных хронокарты.
8. Основные техники минимизации непродуктивных расходов времени.
9. Неоднородность времени как основа эффективного планирования.
10. Два типа задач. Особенности организации планирования с учетом разных типов задач руководителя.
11. Построение системы эффективного планирования руководителя.
12. Понятие контекста.
13. Контекстное планирование.
14. Инструменты контекстного планирования.
15. Результатоориентированное формулирование задач.
16. Планирование дня руководителя.
17. Алгоритм жестко-гибкого планирования.
18. Приоритизация задач в плане.
19. Основные этапы целеполагания.
20. Выбор цели на основе базовых ценностей.
21. Способы определения ценностей.
22. Формулирование цели – SMART-критерии.
23. Ключевые области жизни: определение, виды (личные, сотрудника, отдела, компании).
24. Факторы необходимости внедрения корпоративного тайм-менеджмента.
25. Время компании и время сотрудника (руководителя).

Задания 2-го типа

1. Раскройте понятие «тайм-менеджмент»
2. Сформулируйте основные задачи тайм-менеджмента.
3. Структура ТМ – Стандарта. Основные разделы.
4. Структура ТМ – Стандарта. Задачи каждого раздела стандарта.
5. На какие типы делятся задачи в соответствии с матрицей Эйзенхауэра?
6. Дайте краткую характеристику каждому типу задач в соответствии с матрицей Эйзенхауэра.
7. Какие вопросы регулирует корпоративный раздел ТМ-стандарта? Приведите примеры.
8. Раскройте на примере суть применения в целеполагании техники SMART.
9. Дайте краткую характеристику каждому SMART-критерию.
10. Раскройте значение понятия хронометраж.
11. Обоснуйте актуальность необходимости формирования персональной системы контроля и учета расходов времени.
12. Дайте определение понятия «поглотители времени». Приведите примеры.
13. Дайте определение понятия «поглотители времени». Объясните, в чем особенности поглотителей времени, приведите классификацию поглотителей времени.
14. В чем, по-вашему мнению, состоит разница между временем-Хронос и временем-Кайрос?
15. Объясните, какие задачи называются в тайм-менеджменте «жесткими», а какие «гибкими».
16. В чем особенность работы с «гибкими» и «жесткими» задачами.
17. Прокомментируйте утверждение: «Использование контекстов способствует созданию более гибкой системы планирования, и позволяет реагировать на любые изменения ситуации». Обоснуйте свой ответ, приведите пример из своей жизни.
18. Дайте определение понятиям: «Хронос», «Кайрос», «Хронофаг». Объясните, каким образом они взаимосвязаны.
19. Назовите основные ошибки организации планирования.
20. Дайте определение понятию «планирование». Сформулируйте главную особенность планирования в тайм-менеджменте.

21. Назовите правила составления интеллект-карты (Mind Map). Преимущества использования этого инструмента.
22. Назовите правила составления интеллект-карты (Mind Map). Области применения интеллект-карт.
23. Раскройте понятие «хронометраж». Объясните, почему хронометраж называют основой организации времени.
24. Горизонты планирования и правила планирования «День-неделя» в ежедневнике.
25. Объясните, каким образом используется метод структурированного внимания при организации системы планирования.

Задания 3-го типа

1. Сформулируйте в формате SMART следующую цель «Успешно провести презентацию новой команды».
2. Вы – руководитель команды. К вам в кабинет приходит сотрудник с очень важным, но не срочным вопросом, для решения которого потребуется присутствие других сотрудников. Предложите эффективное с точки зрения коммуникаций менеджмента решение, как поступить в данной ситуации. Ответ обоснуйте.
3. Установите соответствие между приведенными типами контекстов и списком гибких задач:

КОНТЕКСТЫ			
места	человек, группа людей	внешние обстоятельства	внутренние обстоятельства
-	-	-	-

Задачи:

- а) Если опять будет задержка информации, сегодня на совещании руководителей филиалов поднять вопрос о координации работы.
 - б) Поучаствовать в собеседовании с кандидатом на должность менеджера по работе с клиентами, если будет настроение.
 - в) Если будут приняты изменения в налоговый кодекс, придется переделать наш внутренний регламент 37/18-14.
 - г) Когда придет факс от «Маверикс», выставить им счет.
 - д) Когда генеральный вызовет на совещание, надо не забыть уточнить у него вопросы по расчету бюджета проекта «Томск 8».
 - е) Когда программист будет пробегать мимо - напомнить изменить цены на сайте.
4. Сотрудник банка провел хронометраж своего рабочего дня. Проанализируйте фрагмент его хронокарты. Определите основные поглотители времени, количество «съеденного» ими времени. Предложите способы минимизации непродуктивных расходов времени.

Время начала (окончания)	Мин.	Вид работы
11-45 (11-50)	5	Позвонила Шмакову, назначила встречу по возможному сотрудничеству
11-50 (12-15)	25	Дооформила распоряжение. Хотя это задача Крутиковой.
12-15-12-35	20	???? что делала
12-35 (13-00)	25	ПОЧТА, ТЕЛ РАЗГОВОРЫ
13-00 (13-30)	30	Запрос Журавлевой о налогах
13-30 (14-00)	30	Корректировка письма по налоговым последствиям
14-00-14-28	28	ОБЕД

5. Используя алгоритм жестко-гибкого планирования дня, запланируйте приведенные задачи, записав их в соответствующие части плана. Вам необходимо выполнить все шаги алгоритма. Обоснуйте, почему те или иные задачи вы внесли в жесткую или гибкую часть плана.

- 1) Позвонить в Томск, напомнить о сроках поставки;
- 2) Подготовить повестку дня к собранию в 15.00;
- 3) 12.20 – провести собеседование с кандидатом на должность заместителя;
- 4) Срочно позвонить в головной офис – есть претензии к нашему отчету;
- 5) Позвонить домой, выяснить, сделал ли ребенок уроки;
- 6) 14.00 – встреча с представителем поставщика;
- 7) Обязательно до конца дня провести расчет бюджета проекта «Пик»;
- 8) Проверить знание регламента новым сотрудником.

Жесткие задачи		Гибкие задачи
9.00		
10.00		
11.00		
...		

Существует два типа отношения людей к жизни: реактивный и проактивный. Определите (и обоснуйте свое решение), к какому из этих двух типов можно отнести людей, сказавших следующие фразы:

- 1) Я ничего не могу сделать, обстоятельства сильнее меня;
- 2) Все равно я своего добьюсь: пойду на курсы, сдам экзамены на сертификат, поработаю годика два на самой простой должности, наберусь опыта...
- 3) Опять провалил собеседование...Конечно, их было пять человек, а я один – они просто меня завалили.
- 4) Надо выбрать, как сдавать зачет...Все мои пишут тест...и я тоже буду...
- 5) Совершенно ничего невозможно сделать с теми поглотителями времени, которые определил с помощью хронометража. От меня же ничего не зависит, дополнительную штатную единицу мне никто не даст...
- 6) А может, попробовать поискать другие возможности?

6. На собрании сотрудников департамента было принято решение сменить полиграфическую компанию, но выбор пока не сделан. Помогите сотрудникам сделать выбор, используя матрицу многокритериальной оценки. Определите не менее 7-ми критериев оценки, по которым можно провести сравнительную оценку и сделать выбор.

К какой категории по матрице Эйзенхауэра в зависимости от важности и срочности можно отнести следующие задачи?

Задачи	А	Б (В)	В (С)	Г (D)
Разобраться на рабочем столе				
Подготовиться к завтрашнему собранию руководителей филиалов				
Проверить, что нового «ВКонтакте»				
Написать статью для корпоративного сайта до конца следующей недели				
Навести порядок в папке «Входящие»				
Провести расчеты по новому проекту, который стартует через месяц				
Навести порядок в комнате				
Подготовить отчет к вечеру, очень нужен, тормозим принятие решения				
Помочь родителям отвезти необходимые им вещи на дачу на ближайших выходных				
Встретиться с друзьями, посмотреть футбол				

7. Запланируйте выполнение крупной долгосрочной задачи «Подготовиться к стажировке в Великобритании». Составьте список подзадач, количество – не менее 10. Распределите задачи по различным горизонтам планирования.

8. Используя матрицу Эйзенхауэра, распределите свои рабочие задачи по категориям. Приведите не менее 2-х примеров своих задач на каждую категорию.

9. Разработайте не менее 5 положений корпоративных стандарта, регламентирующего внутреннюю электронную переписку сотрудников компании.

10. Разработайте не менее 5 положений корпоративных договоренностей, регламентирующих совместную работу сотрудников одного отдела.

11. Приведите пример одного своего рабочего дела-слона. Разделите его на «реальные бифштексы» (не менее 5-7). Обоснуйте свое решение.

12. Вы собираетесь пойти на курсы английского языка, чтобы свободно общаться, поехать на стажировку в Великобританию на 1 год. До дня выезда у вас есть 8 месяцев. Вы собрали информацию и составили список курсов. Вам предстоит позвонить во все эти организации и выяснить полную информацию по каждому варианту, которая позволит сделать выбор.

13. Запишите критерии (5-6), которые будут для вас значимыми и помогут правильно расставить приоритеты при выборе и принятии решения:

а) Курсы МИД (3-х годовичные, стоимость очень высокая, расположены в 1,5 часах от дома);

б) Курсы в молодежном центре вашего района (3-х месячные, стоимость низкая, в 5-ти минутах ходьбы от дома); (Оцениваемые компетенции и их части:

в) «Английский за 3 недели» (3-х недельные, высокий интенсив, преподаватели из Англии, стоимость высокая, но доступная, в 1 часе езды от дома); (Оцениваемые компетенции и их части:

г) Курсы при Московской школе переводчиков (годовичные, высокий интенсив, стоимость приемлемая, расположены в 1 часе езды от дома).

14. Расставьте с помощью матрицы приоритетов (техника «три вопроса») приоритеты в своих ежедневных задачах. Обоснуйте выбор критериев для составления матрицы.

15. Составьте не менее 5 положений регламентов корпоративного стандарта организации времени руководителя.

16. используя правила планирования и алгоритм жестко-гибкого планирования, составьте ежедневный план на ближайший рабочий день.

17. Отметьте в выдержке из хронокарты бухгалтера небольшой торговой фирмы все поглотители времени:

Вр.начал	Вр.заверш.	Действие (что делал?)	Результат, комментарии	Поглотитель времени
9:05	9:25	Включила компьютер, проверила эл.почту, ответила на письма руководителей филиалов	Письма срочные, по поводу учета складских остатков. Важно для отчетности	
9:25	9:50	Проверяла клиент-банк, выгрузила и провела выписку в программе	Второй бухгалтер в отпуске, приходится ее подменять	
9:50	10:25	Подготовка к совещанию, отвечала на разные звонки	Звонки постоянно, скорее бы Юлия вышла	
10:20	11:10	Совещание (обсуждение предстоящей выставки)	Слишком затянулось, менеджеры полчаса как минимум обсуждали вопросы дизайна стенда. Причем здесь я?	
11:10	12:30	Подготовила и отправила отчет в ФСС	Уложились. Успели.	
12:30	13:05	Подготовила и отправила	Второй бухгалтер в	

		платежки через клиент-банк, проверила поступление на р/сч	отпуске, приходится ее подменять	
13:10	13:55	Перерыв на обед	святное	

18. Отметьте в выдержке из хронокарты специалиста финансово-экономического отдела топливно-заправочной компании все ситуации, где были обнаружены поглотители времени

Затраченное время	Действие (что делал?)	Результат, комментарии	Поглотитель времени
09.05-09.40	Включил компьютер, Общение с коллегами на личные темы, кофе	Настраиваюсь на работу	
09.40-10.20	Просмотр и ответ на входящую корреспонденцию	Много слов, еще раз (в который!) письменно обсуждаем то, что уже обсудили по телефону и на совещании	
10.20-10.30	Подготовка к совещанию	Быстро составлял список вопросов и предложений	
10.30-11.05	Совещание у Ген.директора, постановка задач на неделю	Опять не успел как следует подготовиться, пришлось вопросы и предложения формулировать на бегу до кабинета. Видно, не я один, рассчитывали минут на 20, а вышло...	
11.10-11.55	Начисление заработной платы сотрудникам основного подразделения	Прямая обязанность	
11.55-12.05	Перерыв на быстрый кофе и новости	Отдохнул немного	
12.10-13.40	Совещание с отделом топливообеспечения МО РФ	В целом, продуктивное совещание, но много времени ушло на обсуждение организационных моментов	

19. Выделите в приведенном примере из хронокарты оценщика оценочной компании все поглотители времени и подсчитайте, сколько времени они отняли.

9.00-11.20	Дорога от офиса до объекта	Много времени отнимает дорога.
11.20-13.50	Ждал заказчика	Заказчик опоздал. Перепутал время
13.50-14.20	Осмотр объекта	Оперативно осмотрел. Сделал необходимые фотографии. Обсудил с заказчиком сроки выполнения работ.
14.20-15.30	Поездка на следующий объект	Оказалось, всего минут в 30 от предыдущего. Заблудился ввиду незнания местности
15.30-16.00	Осмотр объекта	Осмотрел. Сфотографировал. Обсудили детали заказа.
16.00-17.20	Поехал обратно в офис	Общественным транспортом быстрее. Не зависишь от городского трафика

20. С помощью матрицы многокритериальной оценки определите приоритетные инструменты тайм-менеджмента для организации командной работы.

21. Используя правила визуализации, составьте интеллект-карту основных направлений деятельности компании.

22. Покажите на примерах использование стратегий «все возможности» и «воронка шагов».

23. Установите соответствие между типами задач и списком задач.

Жесткие задачи	Гибкие задачи

Задачи:

- Провести совещание по вопросу увеличения числа потенциальных клиентов 16.04.08 в 15.00.
- Позвонить Сидорчуку, узнать причину срыва контракта.
- Сегодня обязательно нужно проверить, прошел ли платеж от «Маверикса» или нет.
- Представить новую концепцию развития отдела в понедельник, в 13.00.
- Хорошо бы до вечера закончить отчет о результатах продаж за неделю.
- Сегодня обязательно нужно встретиться с представителем заказчика.

Университет «Синергия»

Рассмотрено
на заседании Ученого совета
Университета «Синергия»
протокол № 11 от 28.11.2025 г.

УТВЕРЖДАЮ
Ректор Университета «Синергия»
кандидат экономических наук, доцент
А. И. Васильев
01.12.2025 г.

Рабочая программа дисциплины

Современные HR-технологии

Направление подготовки: 38.04.02. Менеджмент
Профиль подготовки: Стратегический менеджмент
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: Очная

Москва 2025

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Современные HR-технологии» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952. Дисциплина – одна из ведущих в системе магистерской подготовки HR-менеджеров, направленный на повышение профессиональной грамотности будущих специалистов. Изучение курса предусматривает практическое освоение различных технологий, методов и приемов работы, используемых при осуществлении основных направлений кадровой деятельности в организации. Методической особенностью данного курса является практико-ориентированный подход в обучении с использованием тренинга, как интерактивного метода. Это позволяет максимально повысить учебную активность обучающихся и формировать умения и навыки, необходимые при реализации основных HR-функций.

Дисциплина входит в обязательную часть Блока 1.

Цели изучения дисциплины:

Цель изучения дисциплины – формирование у обучающихся практических навыков и компетенций в области технологий управления человеческими ресурсами организации.

Задачи изучения дисциплины:

Задачи изучения дисциплины: • формирование практических умений и развитие навыков комплексной и текущей оценки персонала; • формирование практических умений и развитие навыков реализации управления по целям; • формирование практических умений и развитие навыков применения модели ситуационного менеджмента в управлении персоналом; • формирование практических умений и развитие навыков применения инструментов коучинга в деятельности по управлению персоналом

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

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

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			Должен знать	Должен уметь	Имеет практический опыт	
Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3	УК-3.1. Организует и руководит работой команды	УК-3.1.1.2. технологии организации и проведения ассессмента Технологии ситуационного менеджмента, применяемую при организации работы команды основы технологии коучинга, применяемые при организации работы команды	УК-3.1.2.2. применять технологию ассессмента для оценки персонала при управлении командной работой; применять ситуационный подход в управлении командой. применять технологию коучинга в командной работе.	УК-3.1.3.2. решения профессиональных задач путем применения технологии ассессмента, ситуационного менеджмента и коучинга в управленческой деятельности	Кейсы/ Ситуационный практикум Практикум по решению задач Тренинг
		УК-3.2. Определяет командную стратегию при разработке и практической реализации целей организации	УК-3.2.1.1. технологии организации и проведения ассессмента Технологии ситуационного менеджмента, применяемую при организации работы команды основы технологии коучинга, применяемые при организации работы команды	УК-3.2.2.1. применять технологию ассессмента для оценки персонала при управлении командной работой; применять ситуационный подход в управлении командой. применять технологию коучинга в командной работе.	УК-3.2.3.1. решения профессиональных задач путем применения технологии ассессмента, ситуационного менеджмента и коучинга в управленческой деятельности.	

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

[illegible]

Тема 1 Ассесмент и ассесмент- центры, как технологии в современном HR- менеджменте	2		2			1				13	Кейсы/ Ситуационный практикум / 10; Практикум по решению задач / 5;
Тема 2. Технология управления по целям.	2		2			1				13	Кейсы/ Ситуационный практикум / 10; Практикум по решению задач / 5;
Тема 3. Технология ситуационного управления в HR- менеджменте	2		2			1				13	Кейсы/ Ситуационный практикум / 10; Практикум по решению задач / 5;
Тема 4. Технология коучинга в работе руководителя	2		2			1				13	Практикум по решению задач / 5; Тренинг / 10;
Всего в семестре, час	8 из 8		8			4				52 из 52	100 (ТКУ+ПА)
		12 из 12									
Итоговый контроль	Экзамен										
Итоговый экзамен (в академических часах)	36										
Общий объем дисциплины (в академических часах)	108 из 108										

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1 Ассесмент и ассесмент-центры, как технологии в современном HR-менеджменте

Ключевые термины: ассесмент, центры оценки, ассессор ЦО, участник ЦО, кандидат ЦО, наблюдатель ЦО, консультант ЦО. Компетентностный подход, оценка по компетенциям. Компетенции, компетентность и уровни проявления компетенций.

Целевая направленность ассесмента. Применение центров оценки. Преимущества применения ассесмент-технологии для ЦО, работодателя, ассессора. Ключевые компетенции ассессоров. Центры оценки и центры развития: сходство и различия.

Принципы подготовки и организации ассесмента. Субъекты процедуры ассесмента: роли и зоны ответственности.

Технология проведения ассесмента. Инструменты оценки, применяемые в рамках ассесмента. Типы интервью. Кейсы. Деловые игры.

Документационное обеспечение ассесмента. Составление матрицы для отчетности ассессора. Выбор формы отчета для заказчика. Оценка и шкалы по ассесменту. Ведение протокола. Порядок составления, требования к изложению результатов и структуре протокола.

Формы контроля:

Кейсы/Ситуационный практикум

Практикум по решению задач

Вопросы для самостоятельного изучения:

Порядок составления, требования к изложению результатов и структуре протокола.

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой, включая ЭБС, и источниками в сети Internet.

Ссылки:

<http://www.hr-performance.ru>

Тема 2. Технология управления по целям.

Управление по целям как инструмент повышения эффективности HR-процессов. Управление по целям и процессный подход.

Основные принципы управления по целям. Структура модели управления по целям. Этапы процесса управления по целям.

Формирование стратегических карт. Разработка карты целей компании, подразделений на основе методологии BSC. Перспективы карты целей: причинно-следственные связи. Декомпозиция целей. Карты ключевых показателей эффективности. Применение целевого управления в кадровом менеджменте по направлениям (мотивация, обучение, планирование.)

Инструменты управления по целям. Формулирование целей и задач (модель «SMART»). База контроля деятельности. Бланк «Ключевая цель». «Должно быть – есть». Треугольник «Q-C-T».

Анализ выполнения целей как один из инструментов управления бизнес-процессами. Управление по целям как инструмент развития персонала. Преимущества и ограничения применения концепции управления по целям.

Формы контроля:

Кейсы/Ситуационный практикум

Практикум по решению задач

Вопросы для самостоятельного изучения:

Преимущества и ограничения применения концепции управления по целям.

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой, включая ЭБС, и источниками в сети Internet.

Ссылки:

<http://www.hr-performance.ru>

Тема 3. Технология ситуационного управления в HR-менеджменте

Ситуационный подход в управлении. Специфика, преимущества и ограничения. Ситуационная модель руководства Ф. Фидлера, подход Т. Митчела и Р. Хауса («путь-цель»), теория жизненного цикла П. Херси и К. Бланшара, модель принятия решений В.Врума и Ф.Йетона. Критерии оценки ситуации (Врума-Йеттона).

«Теория жизненного цикла» Херси-Бланшара (модель ситуационного лидерства). Профессиональная зрелость сотрудника. Ответственность и компетентность как критерии профессиональной зрелости. Стадии профессиональной зрелости.

Особенности поведения и потребности сотрудника на каждой из стадий. Стили руководства. Соответствие стиля руководства стадии профессиональной зрелости сотрудника как условие перехода на следующую стадию. Последствия применения стиля руководства, не адекватного стадии профессиональной зрелости сотрудника.

Формы контроля:

Кейсы/Ситуационный практикум

Практикум по решению задач

Вопросы для самостоятельного изучения:

Последствия применения стиля руководства, не адекватного стадии профессиональной зрелости сотрудника.

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой, включая ЭБС, и источниками в сети Internet.

Ссылки:

<http://www.hr-performance.ru>

Тема 4. Технология коучинга в работе руководителя

Коучинг как технология. Специфика практики коучинга по сравнению с другими существующими практиками: тренингом, консультированием, наставничеством.

Разновидности направлений коучинга, применяемых в HR-деятельности: коучинг для руководителей; коучинг как наставничество (менторинг); внешний и внутренний персональный коучинг; групповой коучинг; коучинг функционального состава организации с постоянной консультационной поддержкой; коучинг отдельных проектов; системный коучинг.

Принципы коучинга. Роль коуча по отношению к «клиенту».

Возможности применения коучинга в HR-сфере: в индивидуальных коммуникациях, в обучении и развитии персонала, в управлении командой и т.п. Проблемы и ограничения, связанные с применением коучинга в области управления человеческими ресурсами.

Руководитель как коуч. Особенности применения коучинга в работе руководителя.

Инструменты и техники коучинга. Техника вопросов. Обратная связь. Формула Успеха Леонардо. Закон Парето 20/80. Матрица Эйзенхауэра. Пирамида логических уровней «Пирамида Р.Дилтса».

Шкалирование как метод оценки, выявления (выяснения) и продвижения. SWOT-анализ как инструмент тактического планирования.

Метод Де Боно «Шесть шляп» в работе с группой сотрудников. Применение индивидуальных методов коучинга в командной работе.

Способы генерации идей в коучинге «Мозговой штурм», «Китайское меню». Декартовы координаты.

Формы контроля:

Практикум по решению задач

Тренинг

Вопросы для самостоятельного изучения:

Коучинг как технология. Специфика практики коучинга по сравнению с другими существующими практиками: тренингом, консультированием, наставничеством. Разновидности направлений коучинга, применяемых в HR-деятельности: коучинг для руководителей; коучинг как наставничество (менторинг); внешний и внутренний персональный коучинг; групповой коучинг; коучинг функционального состава организации с постоянной консультационной поддержкой; коучинг отдельных проектов; системный коучинг. Принципы коучинга. Роль коуча по отношению к «клиенту». Возможности применения коучинга в HR-сфере: в индивидуальных коммуникациях, в обучении и развитии персонала, в управлении командой и т.п. Проблемы и ограничения, связанные с применением коучинга в области управления человеческими ресурсами. Руководитель как коуч. Особенности применения коучинга в работе руководителя. Инструменты и техники коучинга. Техника вопросов. Обратная связь. Формула Успеха Леонардо. Закон Парето 20/80. Матрица Эйзенхауэра. Пирамида логических уровней «Пирамида Р.Дилтса». Шкалирование как метод оценки, выявления (выяснения) и продвижения. SWOT-анализ как инструмент тактического планирования. Метод Де Боно «Шесть шляп» в работе с группой сотрудников. Применение индивидуальных методов коучинга в командной работе. Способы генерации идей в коучинге «Мозговой штурм», «Китайское меню». Декартовы координаты.

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой, включая ЭБС, и источниками в сети Internet.

Ссылки:

<http://www.hr-performance.ru>

5. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Основная литература

1. Система оценки персонала в организации : учебник / И.А. Иванова [и др.]. — Москва : Прометей, 2018. — 280 с. — ISBN 978-5-907003-87-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/94528.html>
2. Анцупов, А. Я. Социально-психологическая оценка персонала : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Менеджмент организации», «Психология» / А. Я. Анцупов, В. В. Ковалев. — 2-е изд. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 391 с. — ISBN 978-5-238-01445-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/81561.html>

Дополнительная литература

1. Иванов, С. Ю. Социальное управление в организациях : учебное пособие / С. Ю. Иванов, Д. В. Иванова. — 2-е изд. — Москва : Московский педагогический государственный университет, 2024. — 120 с. — ISBN 978-5-4263-0472-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/145692.html>

Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети "Интернет"

1. <http://www.elitarium.ru/>
2. <http://www.pro-personal.ru>
3. <http://www.hrmaximum.ru>

Материально-техническая база

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

Лицензионное программное обеспечение

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

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

Свободно распространяемое программное обеспечение

1. 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
2. OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
3. PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
4. GIMP (редактор растровой графики) (<https://www.gimp.org/>)
5. Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing/>)
6. Inkscape (векторная графика) (<https://www.inkscape.org/>)

Электронно-библиотечная система

1. Электронная библиотечная система (ЭБС) IPR BOOKS <http://www.iprbookshop.ru>

Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Официальный интернет-портал базы данных правовой информации (<http://pravo.gov.ru/>)
2. Электронная библиотека научных публикаций eLIBRARY (<https://elibrary.ru>)
3. Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>)
4. Архив научных журналов НЭИКОН (<https://arch.neicon.ru/xmlui/>)

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

Описание оценочных материалов для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации

Описание текущего контроля и промежуточной аттестации:

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в виде экзамена.

Оценочные средства:

Экзамен, Ситуационный практикум, Практикум по решению задач, Тренинг.

Процедура оценивания:

Экзамен представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя:

Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними;

Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности;

Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины

Шкала и критерии оценки, балл:

Ситуационный практикум:

Отчет по практикуму

10-6 - Активное участие в процессе, выступление логично и аргументировано, отчет предоставлен в срок

5-1 - Участие в процессе в определенной роли, выступление в основном логично, недостаточная аргументация, отчет не предоставлен в срок

Тренинг:

10 – участник правильно и детально формулировал и корректно обосновывал модель поведения в рассматриваемой управленческой ситуации;

9-7 – участник правильно, но недостаточно детализировано формулировал модель поведения в рассматриваемой управленческой ситуации, корректно ее обосновывая;

6-5 – участник правильно, но недостаточно детализировано формулировал модель поведения в рассматриваемой управленческой ситуации, корректного обоснования не сделано;

4-1 – участник неправильно сформулировал модель поведения в рассматриваемой управленческой ситуации 0 – участник малоактивен, управленческую ситуацию проанализировать не может или делает это поверхностно

Практикум по решению задач:

Отчет по практикуму

15-13– задача решена полностью и корректно; использованы все необходимые методики и инструменты; сделан полный вывод с использованием профессиональной терминологии, отчет предоставлен в срок

12-8– задача решена полностью, но с незначительными ошибками; использованы не все необходимые методики и инструменты; сделан недостаточно полный вывод, отчет не предоставлен в срок

7-0 – задача решена не полностью или не решена; допущены критические ошибки; не использованы необходимые методики и инструменты; не сделан вывод или вывод не соответствует результатам решения задачи, отчет не предоставлен

Экзамен:

Выполнение обучающимся заданий оценивается по следующей балльной шкале:

1:0-10;

2:0-10;

3:0-20.

Если обучающийся набрал по итогам семестра 50-60 баллов, но претендует на повышение оценки, ему разрешается ответить только на 3 вопроса билета.

-90-100 (отлично) – ответ правильный, логически выстроен, приведены необходимые формулы, использована профессиональная лексика. Задача решена правильно.

Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат.

-70-89 (хорошо) – ответ в целом правильный, логически выстроен, приведены необходимые формулы, использована профессиональная лексика. Ход решения задачи правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат.

-50-69 (удовлетворительно) – ответ в основном правильный, логически выстроен, приведены не все необходимые формулы, использована профессиональная лексика. Задача решена частично.

-Менее 50 (неудовлетворительно) – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задача не решена

Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках текущего контроля успеваемости

Кейсы/Ситуационный практикум. Тема 1 Ассессмент и ассессмент-центры, как технологии в современном HR-менеджменте

Ситуационный практикум №1. Новый сотрудник.

Ситуация.

Приближается Новый год (остался 1 месяц), который вы отмечаете всем коллективом отдела. Вы хотите, чтобы у новогоднего вечера была интересная концепция и обязательно костюмы, концертные номера, подарки, награждение лучших сотрудников, лотерея. Но кому поручить? Перед Новым годом, как всегда, очень много работы.

Месяц назад в коллективе появился новый сотрудник: энергичный, жизнерадостный, берется за любую работу, полон сил и энтузиазма. Именно такой организатор корпоративного праздника вам и нужен.

Задание.

Определите уровень зрелости сотрудника, относительно задачи, поставьте задачу сотруднику, используя алгоритм постановки задач и критерии SMART

Если вы почувствуете необходимость – придумайте все дополнительные условия, которые вам потребуются для проведения данной беседы. Исходите из вашей реальной практики начальника отдела/руководителя.

Кейсы/Ситуационный практикум. Тема .2. Технология управления по целям.

Ситуационный практикум №1. Новый сотрудник.

Ситуация.

Приближается Новый год (остался 1 месяц), который вы отмечаете всем коллективом отдела. Вы хотите, чтобы у новогоднего вечера была интересная концепция и обязательно костюмы, концертные номера, подарки, награждение лучших сотрудников, лотерея. Но кому поручить? Перед Новым годом, как всегда, очень много работы.

Месяц назад в коллективе появился новый сотрудник: энергичный, жизнерадостный, берется за любую работу, полон сил и энтузиазма. Именно такой организатор корпоративного праздника вам и нужен.

Задание.

Определите уровень зрелости сотрудника, относительно задачи, поставьте задачу сотруднику, используя алгоритм постановки задач и критерии SMART

Если вы почувствуете необходимость – придумайте все дополнительные условия, которые вам потребуются для проведения данной беседы. Исходите из вашей реальной практики начальника отдела/руководителя.

Кейсы/Ситуационный практикум. Тема 3. Технология ситуационного управления в HR-менеджменте

Ситуационный практикум №1. Новый сотрудник.

Ситуация.

Приближается Новый год (остался 1 месяц), который вы отмечаете всем коллективом отдела. Вы хотите, чтобы у новогоднего вечера была интересная концепция и обязательно костюмы, концертные номера, подарки, награждение лучших сотрудников, лотерея. Но кому поручить? Перед Новым годом, как всегда, очень много работы.

Месяц назад в коллективе появился новый сотрудник: энергичный, жизнерадостный, берется за любую работу, полон сил и энтузиазма. Именно такой организатор корпоративного праздника вам и нужен.

Задание.

Определите уровень зрелости сотрудника, относительно задачи, поставьте задачу сотруднику, используя алгоритм постановки задач и критерии SMART

Если вы почувствуете необходимость – придумайте все дополнительные условия, которые вам потребуются для проведения данной беседы. Исходите из вашей реальной практики начальника отдела/руководителя.

Практикум по решению задач. Тема 1 Ассесмент и ассесмент-центры, как технологии в современном HR-менеджменте

Задание №1. Сравните указанные в первом столбце инструменты коучинга, проанализируйте их по трем параметрам и внесите результаты анализа в таблицу:

	Для решения каких проблем целесообразно применять	Преимущества инструмента	Слабые места, трудности при применении инструмента
Диаграмма Паретто			
Матрица Эйзенхауэра			
Колесо критериев			

Практикум по решению задач. Тема .2. Технология управления по целям.

Задание №2.

Запишите в соответствующей графе свою актуальную цель. Примените лестницу вопросов для раскрытия дополнительных ресурсов, способных повысить Вашу эффективность при достижении поставленной цели. Ответьте на вопросы и впишите ответы в свободный столбец таблицы.

Моя цель		
<u>Видение.</u>	Кто выигрывает? Кто еще заинтересован в этом?	
<u>Идентичность.</u>	Кем вы хотите быть? Кем Вы будете, когда...? Каким человеком Вы были?	
<u>Ценности.</u>	Почему это важно? Какие ценности в это заложены?	
<u>Возможности.</u>	Как Вы добьетесь этого? Какие навыки у Вас есть? Какие навыки Вам необходимо развить?	

<u>Действия/ Привычки</u>	Какие действия нужно предпринять? Что Вы можете сделать для того, чтобы поддержать...?	
<u>Окружение/ Среда</u>	Где бы вы хотели, чтобы это произошло? Когда Вы сделаете это?	

Практикум по решению задач. Тема 3. Технология ситуационного управления в HR-менеджменте

Задание № 3. Оцените целесообразность применения указанных методов группового коучинга в ситуации сопротивления внедрению нового проекта и аргументируйте свой ответ. Результаты оценки и аргументы внесите в таблицу:

	Целесообразность применения в групповом коучинге для решения проблемы сопротивления внедрению проекта	Аргументация (если целесообразно, то каков принцип действия: если нет – почему)
«Шесть шляп»		
Декартовы координаты		
GROW		
Колесо критериев		
Шкалирование		

Практикум по решению задач. Тема 4. Технология коучинга в работе руководителя

Задание №1. Сравните указанные в первом столбце инструменты коучинга, проанализируйте их по трем параметрам и внесите результаты анализа в таблицу:

	Для решения каких проблем целесообразно применять	Преимущества инструмента	Слабые места, трудности при применении инструмента
Диаграмма Паретто			
Матрица Эйзенхауэра			
Колесо критериев			

Тренинг. Тема 4. Технология коучинга в работе руководителя

Сценарии тренинга

Тема: «Применение ситуационной модели Херси-Бланшара в работе руководителя»

Цель: освоение технологии ситуационного управления в управлении

Продолжительность тренинга –3 ак.часа.

Схема проведения тренинга:

1. Введение в тему (10 мин).
Сообщение темы и целей преподавателем.
Упражнение-разогрев «Шкала».
2. Мини-лекция о содержании модели Херси-Бланшара (10 мин)
3. Анализ модели Херси-Бланшара:
 - работа в мини-группах: «Основные потребности сотрудника возможные стили поведения руководителя на каждой из стадий профессиональной зрелости сотрудника (с фиксацией основных идей) (15 мин);
 - дискуссия в общей группе (10 мин);
 - комментарии преподавателя (5 мин)
4. Мини-лекция «Ситуационная беседа с сотрудником: цели и этапы» (10 мин)
5. Подготовка к выполнению упражнения «Ситуационная беседа с сотрудником» (15 мин):
 - разъяснения преподавателем порядка выполнения упражнения;
 - демонстрационное проведение беседы перед группой (двумя участниками);
 - деление на мини-группы по 3 человека с распределением ролей: руководитель, сотрудник, аналитик;
 - выбор темы для беседы.
6. Проведение бесед в тройках (15 мин).
7. Обратная связь от аналитика участникам диалога (5 мин).
8. Дискуссия в общей группе об итогах проведенного упражнения (30 мин):
 - впечатления и выводы «руководителей» о применении ситуационной беседы (что оказалось трудным, что было комфортным, удалось ли определить стадию профессиональной зрелости сотрудника);
 - впечатления и выводы «сотрудников» (что оказалось трудным, что было комфортным);
 - мнения аналитиков (что было сделано удачно, какие ошибки были допущены, достигнута ли цель беседы)
9. Подведение итогов тренинга. Групповой анализ на тему: «Преимущества и проблемы применения ситуационной беседы в работе руководителя» (10 мин).

Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации

Задания 1 типа.

1. Раскройте понятие «декомпозиция целей» и поясните, для чего она применяется.
2. Раскройте понятие «ключевые показатели эффективности» и их роль в системе управления организацией по целям.
3. Раскройте содержание стадии «вхождения», основные потребности сотрудника и уместный стиль руководства в этот период.
4. Раскройте содержание стадии «ориентировки», основные потребности сотрудника и уместный стиль руководства в этот период.
5. Раскройте содержание стадии «вовлеченности», основные потребности сотрудника и уместный стиль руководства в этот период.
6. Раскройте понятие «ситуационное управление» и опишите известные Вам модели ситуационного управления.
7. Раскройте содержание стадии «принятия ответственности», основные потребности сотрудника и уместный стиль руководства в этот период.
8. Раскройте понятие «стадия профессиональной зрелости сотрудника» и как оно связано с деятельностью руководителя.
9. Раскройте понятие «коучинг», его специфику, возможности и роль в работе руководителя.
10. Раскройте суть инструмента группового коучинга «Шесть шляп».
11. Раскройте понятие «ассессмент», его принципы, специфику, область применения
12. Раскройте понятие «центры оценки», их целевую направленность, принципы организации, структуру.
13. Раскройте понятие «ассессор ЦО», его необходимые компетенции, его роль в процедуре ассессмента.
14. Раскройте понятие «инструменты коучинга» и объясните принцип их работы на примере одного из них.
15. Перечислите типы интервью, применяемых в рамках ассессмента, и раскройте их суть.
16. Раскройте понятие «компетенции», их виды, подходы к их выявлению и корректной формулировке для использования в управленческой деятельности.
17. Раскройте понятие «процессный подход» в управлении организацией и объясните, как он связан с управлением по целям.
18. Раскройте понятие «комплексная система оценки персонала».
19. Раскройте понятие «модель компетенций». Как и где она используется.
20. Раскройте понятие «индикаторы поведения», методы их выявления, области применения.
21. Раскройте понятие «матрица ЦО».
22. Раскройте понятие «стратегические карты», их область применения и особенности их разработки.

23. Раскройте понятие «управление по целям», специфику применения, преимущества и проблемы применения данного инструмента.
24. Раскройте понятия внешнего и внутреннего ассессмента. Чем отличается специфика их организации и применения.
25. Раскройте суть преимуществ от применения ассессмент-технологии для ассессоров, для работодателя. Есть ли выгоды от данной технологии для участников?

Задания 2 типа.

1. Обоснуйте практическую целесообразность специального обучения новых сотрудников с использованием применения стиля руководства «делегирование полномочий» Приведите примеры, когда это целесообразно.
2. Объясните суть технологии написания отчета ассессором для компании-заказчика.
3. Сформулируйте и кратко раскройте основные методы определения потребности в персонале в современной организации
4. Объясните, какие группы работников компании могут участвовать в оценке корпоративных компетенций? Аргументируйте свой ответ.
5. Раскройте задачи и методы проведения оценки компетенций и квалификации персонала.
6. Раскройте возможные варианты использования результатов оценки по компетенциям при принятии кадровых решений.
7. Как оценивается уровень развития компетенций работника с помощью поведенческого интервью? Проиллюстрируйте примером свой ответ.
8. Кто имеет доступ к результатам оценки корпоративных компетенций? Как эти результаты рекомендуется использовать в дальнейшем? Проиллюстрируйте примером свой ответ.
9. Какие преимущества имеет использование проективных технологий в оценке персонала? Проиллюстрируйте примером свой ответ.
10. Определите основные источники влияния на содержание и структуру ассессмента.
11. Раскройте особенности разработки карты целей компании, подразделений на основе методологии BSC.
12. Приведите пример годовой ключевой цели руководителя HR-отдела и сформулируйте ее в соответствии с моделью SMART.
13. Преимущества и недостатки применения игровых методов оценки персонала. Проиллюстрируйте свой ответ примером.
14. Определите специфику работы ассессора. Проиллюстрируйте ответ примерами.
15. Объясните порядок действий менеджеров организации при реализации технологии управления по целям.
16. Объясните, на конкретном примере, как осуществляется декомпозиция цели.
17. Объясните принципы и методы построения системы ассессмента на всех этапах HR-цикла.
18. Объясните, какие факторы следует анализировать при разработке стратегических карт.
19. Объясните, какую информацию целесообразно вносить в бланк цели и поясните на что следует обратить внимание при его заполнении.
20. Раскройте предмет, цели и задачи, сферу применения ассессмента.
21. Объясните, в чем специфика применения методов коучинга в работе с группой и приведите пример применения одного из таких методов.
22. Объясните, в чем суть шкалирования и в каких ситуациях применим этот инструмент коучинга
23. Сформулируйте критерии выбора методов оценки для процедуры ассессмента. Поясните на примерах.
24. Поясните, в каких ситуациях применим инструмент «Матрица Эйзенхауэра» (обоснуйте на примере).
25. Объясните на примере, как применяется инструмент «Должно быть-есть» в работе руководителя.

Задания 3 типа.

1. Сформулируйте вопросы компетентностного интервью для оценки кандидата на должность руководителя юридического отдела.
2. Разработайте модель компетенций на позицию «менеджер по управлению персоналом крупного холдинга».
3. Вам, как руководителю HR-отдела, руководство поручило разработать и внедрить систему адаптации новых сотрудников компании. Структурируйте эту цель (обозначьте текущую ситуацию, укажите задачи, критерии выполнения, мероприятия и сроки выполнения). Как вы можете каскадировать» эту цель в своем подразделении?
4. Вы топ-менеджер. Недавно Вы повысили в должности одного из успешных сотрудников, назначив его руководителем отдела. Но после назначения он стал засиживаться на работе допоздна, часто не успевает завершать свои дела вовремя, и отдел периодически оказывается в состоянии аврала. Окажите сотруднику коучинговую помощь, применив матрицу Эйзенхауэра.
5. Сотрудник работает в компании 2 года. Недавно ему поручили работу в рамках нового проекта. Он сначала охотно за него взялся, но вскоре перестал проявлять инициативу и без Вашего контроля работает вяло и неуверенно. Объясните, с точки зрения модели Херси-Бланшара, в чем дело. Какие действия должен предпринять руководитель?
6. Разработайте расписание для проведения ассессмента, если у вас спланированы 4 активности и всего 10 участников. Варианты возможных активностей предложите сами.

7. Вы руководитель отдела продаж в магазине электроники. Сотрудник, в целях, повышения качества обслуживания клиентов, ввести предлагает ввести дополнительную услугу, дистанционное консультирование клиентов по вопросам использования новых гаджетов. Обсудите с ним его предложение с применением треугольника «Q-C-T».

8. Разработайте 2 активности по методу «аналитическая презентация» для выявления таких компетенций, как «лидерство», «анализ фактов».

9. Вам необходимо организовать ассессмент для отбора руководителей отделов продаж в региональных филиалах. Разработайте кейс для включения в процедуру ассессмента и поясните, на выявление каких компетенций направлен данный кейс.

10. Начинающий руководитель после своего назначения на должность стал слишком ориентироваться на мнения коллег, поэтому часто не может принять окончательного решения, опасаясь, что оно может не всем понравиться. Он не проявляет инициативы, хотя поначалу проявлял больше инициативности и независимости. Как это можно объяснить с точки зрения ситуационной модели Херси-Бланшара и какие действия должен предпринять его непосредственный руководитель?

11. Сотрудник проработал в компании 3 года, с работой своей справлялся, но был безинициативен и допускал ошибки. Недавно ему поручили работу в рамках нового проекта. Сначала он был в нерешительности, но вскоре начал проявлять инициативу и стал уверенно действовать даже без постоянного контроля руководителя. Объясните, с точки зрения модели Херси-Бланшара, чем вызвана такая перемена. Какие действия должен предпринять руководитель?

12. Сотрудник только что прошел испытательный срок. Он охотно берется за любые новые дела. Сейчас Вы планируете новый достаточно сложный проект, которым сотрудник очень хочет руководить. Но Вы не решаетесь ему это поручить. Обоснуйте свою точку зрения с позиций модели Херси-Бланшара.

13. Ваш сотрудник опытен и компетентен. Вы давно хотите поручить ему отдельный участок работы Вашего подразделения и полностью делегировать ему координацию и контроль данного процесса. Но сотрудник постоянно сомневается и отказывается. Каким образом Вы можете изменить ситуацию и как можете применить свои знания в области ситуационного руководства.

14. Спроектируйте для процедуры ассессмента активность (упражнение, деловую игру) для выявления компетенции «Эффективность», проявляющейся в следующих индикаторах поведения:

- демонстрирует детальный и структурированный подход к решению задач с учетом приоритетов для достижения поставленных целей;
- достигает поставленных целей в согласованные сроки, с учетом критериев качества и оптимального использования ресурсов в своей зоне ответственности;
- предлагает рациональные и системные решения для достижения.

15. Вам нужно обсудить с сотрудником ход выполнения задачи. Составьте проект беседы, направленной на выяснение уровня его профессиональной зрелости.

16. Разработайте вопросы для ситуационного интервью, направленного на выявление профессиональных компетенций HR-менеджера.

17. Разработайте перечень компетентностных вопросов для выявления компетенции «Инициативность», проявляющейся в следующих индикаторах поведения:

- выявляет проблемы и предлагает варианты их решения;
- оценивает риски и видит способы их минимизации;
- предлагает инициативы в зоне своей ответственности.

18. Разработайте перечень проективных вопросов для выявления компетенции «Конструктивный подход к взаимодействию», проявляющейся в следующих индикаторах поведения:

- для достижения общего результата активно вовлекает во взаимодействие коллег;
- открыто и полно делится информацией при взаимодействии с коллегами в своей зоне ответственности;
- оказывает влияние на других, в т.ч. и на эмоциональном уровне.

19. Ваш сотрудник столкнулся с задачей, решение которой стало вызывать у него затруднения. Но у Вас есть подозрения, что он просто ленится. Какие инструменты коучинга можно применить, чтобы выяснить причины и сдвинуть работу с «мертвой точки»?

20. Вы руководитель отдела. Ваш вышестоящий менеджер считает, что необходимо внедрить новый способ оформления базы данных уже имеющихся клиентов. Но для этого требуется применение иной электронной программы. Перенести «оптом» старую базу в новую «оболочку» невозможно, сотрудникам придется делать это вручную. Ваш руководитель настаивает, чтобы это было сделано в кратчайшие сроки. Обоснуйте ему риски реализации данного решения с применением треугольника «Q-C-T».

21. Ваш сотрудник находится на этапе «вхождения» относительно новых задач. Но, вопреки концепции Херси-Бланшара, на этом этапе он отнюдь не проявляет повышенной готовности брать на себя полную ответственность и отказывается проявлять инициативу, предпочитая чаще задавать вопросы Вам. Означает ли это, что модель Херси-Бланшара неверна, или Вы ошиблись относительно определения стадии профессиональной зрелости сотрудника. Ответ обоснуйте.

22. Ваш сотрудник опытен и компетентен. Вы давно хотите поручить ему отдельный участок работы Вашего подразделения и полностью делегировать ему координацию и контроль данного процесса. Но сотрудник постоянно сомневается и отказывается. Каким образом Вы можете изменить ситуацию и как можете применить свои знания в области коучинга.

23. Мы понимаем, что сотрудник, которому мы в ближайшем будущем планируем предоставить возможность карьерного роста, видит в работе руководителя только преимущества, но не осознает реальных сложностей. Осуществите рефрейминг таким образом, чтобы показать ему всю сложность и ответственность работы руководителя.

24. Разработайте ситуационные вопросы для выявления компетенции «Клиентоориентированность», проявляющейся в следующих индикаторах поведения:

- своевременно реагирует на запросы клиентов;
- обеспечивает качественную коммуникацию с клиентами;
- удовлетворяет потребности клиентов в процессе решения поставленных задач.

25. Компания переходит на другую организационно-правовую форму или же становится более открытой для проверяющих органов. В связи с этим происходит увеличение документооборота и усложнение отчетности. Естественно, это раздражает сотрудников. Проведите рефрейминг ситуации, чтобы усилить ее позитивное восприятие.

Университет «Синергия»

Рассмотрено
на заседании Ученого совета
Университета «Синергия»
протокол № 11 от 28.11.2025 г.

УТВЕРЖДАЮ
Ректор Университета «Синергия»
кандидат экономических наук, доцент
А. И. Васильев
01.12.2025 г.

Рабочая программа дисциплины

Кросс-культурный менеджмент

Направление подготовки: 38.04.02. Менеджмент
Профиль подготовки: Стратегический менеджмент
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: Очная

Москва 2025

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Кросс-культурный менеджмент» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952.

Изучение дисциплины ориентировано на получение обучающимися знаний профессиональной терминологии по данной дисциплине для принятия и обеспечения реализации обоснованных организационно-управленческих решений, а также на изучение основных видов типологий деловых культур для оценки операционной, организационной эффективности и социальной значимости управленческих решений в условиях кросс-культурной среды.

Место дисциплины в структуре образовательной программы:

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

Цели изучения дисциплины:

Цель изучения дисциплины – получение достаточных знаний и навыков, необходимых в будущей профессиональной деятельности для самостоятельного принятия обоснованных организационно-управленческих решений в условиях кросс-культурной среды.

Задачи изучения дисциплины:

- сформировать знания, умения и практический опыт оценивания операционной, организационной эффективности и социальной значимости управленческих решений на основе инструментария кросс-культурного менеджмента с учетом российской деловой ментальности;

- решать стандартные задачи профессиональной деятельности с помощью инструментов стратегического и оперативного маркетинга инноваций;

- научиться использовать основные типологии деловых культур для обеспечения реализации организационно-управленческих решений;

- научиться применять различные кросс-культурные стратегии для оценки операционной, организационной эффективности и социальной значимости управленческих решений;

- формирование уровня знаний, умений, практического опыта обоснования организационно-управленческих решений с использованием основной типологии деловых культур;

- формирование уровня знаний, умений, практического опыта преодоления межкультурного конфликта для оценки операционной, организационной эффективности и социальной значимости управленческих решений в условиях кросс-культурной среды;

- формирование уровня знаний, умений, практического опыта применения методики Г. Хофстеде для реализации организационно-управленческих решений в условиях кросс-культурной среды.

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

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

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			Должен знать	Должен уметь	Имеет практический опыт	
Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды;	ОПК-3	ОПК-3.4. Принимает самостоятельно обоснованные организационно-управленческие решения в условиях кросс-культурной среды	ОПК-3.4.1.1. Определение понятий и профессиональную терминологию по курсу 'Кросс-культурный менеджмент' для принятия обоснованных организационно-управленческих решений	ОПК-3.4.2.1. Принимать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом характеристики деловой ментальности крупных геополитических регионов.	ОПК-3.4.3.1. Обоснования организационно-управленческих решений с использованием основной типологии деловых культур	Доклад-презентация и дискуссия Кейсы/ Ситуационный практикум Практикум по решению задач Реферат
		ОПК-3.5. Дает оценку операционной, организационной эффективности и социальной	ОПК-3.5.1.1. Виды и понятия коммуникации для оценки операционной, организационной эффективности и	ОПК-3.5.2.1. Оценивать операционную, организационную эффективность и социальную	ОПК-3.5.3.1. Преодоления межкультурного конфликта для оценки операционной,	

		значимости управленческих решений в условиях кросс-культурной среды	социальной значимости управленческих решений в условиях кросс-культурной среды	значимость управленческих решений с учетом российской деловой ментальности.	организационной эффективности и социальной значимости управленческих решений в условиях кросс-культурной среды
		ОПК-3.6. Обеспечивает реализацию организационно-управленческих решений в условиях кросс-культурной среды	ОПК-3.6.1.1. Основные типологии деловых культур для обеспечения реализации организационно-управленческих решений.	ОПК-3.6.2.1. Применять различные кросс-культурные стратегии для оценки операционной, организационной эффективности и социальной значимости управленческих решений.	ОПК-3.6.3.1. Применения методики Г. Хофстеде для реализации организационно-управленческих решений в условиях кросс-культурной среды

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Семестр 1											
Темы/Конт. работа	Лекции	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)					Лаб. практикумы	Тренинги	E-learning	Сам. работа	Оценочные средства ТКУ Балл; Форма ПА/ Балл
		Семинары	Практикумы по решению задач	Мастер-классы	Дидакт. игры	Ситуац. практикумы					
Тема 1. Сущность кросс-культурного менеджмента	1	2								15	Доклад-презентация и дискуссия / 5;
Тема 2. Основные типологии деловых культур. Модель Г. Хофстеде	2					2				16	Кейсы/ Ситуационный практикум / 10;
Тема 3. Региональные показатели по модели Г. Хофстеде.	1		2							15	Практикум по решению задач / 10;
Тема 4. Основные типологии деловых культур.	2	2								11	Доклад-презентация и дискуссия / 5;
Тема 5. Кросс-культурные стратегии в управлении организацией	1		2							15	Практикум по решению задач / 10;
Тема 6. «Культурный шок» и стратегии преодоления межкультурного конфликта	1		2							16	Практикум по решению задач / 10; Реферат / 10;
Всего в семестре, час	8 из 8	4	6			2				88 из 88	100 (ТКУ+ПА)
		12 из 12									
Итоговый контроль	Зачет										
Общий объем дисциплины (в академических часах)	108 из 108										

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Сущность кросс-культурного менеджмента

Кросс-культурный менеджмент Возникновение, предмет, задачи дисциплины. Происхождение и история термина «культура». Определение культуры в кросс-культурном менеджменте. Понятие коммуникации. Виды коммуникации.

Формы контроля:

Доклад-презентация и дискуссия

Вопросы для самостоятельного изучения:

Определение культуры в кросс-культурном менеджменте.

Формы самостоятельной работы:

Понятие коммуникации.

Работа с литературой, источниками в сети Internet

Подготовка доклада-презентации

Тема 2. Основные типологии деловых культур. Модель Г. Хофстеде

Основные типологии деловых культур. Модель Г. Хофстеде. Первичные ценностные ориентации. Практическое применение методики Г.Хофстеде.

Формы контроля:

Кейсы/Ситуационный практикум

Вопросы для самостоятельного изучения:

Практическое применение методики Г. Хофстеде.

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой, источниками в сети Internet

Подготовка к ситуационному практикуму, подготовка отчета по практикуму

Тема 3. Региональные показатели по модели Г. Хофстеде.

Региональные показатели по модели Г. Хофстеде. Характеристики деловой ментальности крупных геополитических регионов. Российская деловая ментальность по методике Г. Хофстеде.

Формы контроля:

Практикум по решению задач

Вопросы для самостоятельного изучения:

Российская деловая ментальность по методике Г. Хофстеде.

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой, источниками в сети Internet

Подготовка к практикуму по решению задач, подготовка отчета по практикуму по решению задач

Тема 4. Основные типологии деловых культур.

Основные типологии деловых культур. Характеристики Э. Холла, Т. Парсонса и Ф. Тромпенаарса. Высокий/низкий контекст Эдварда Холла. Партикуляризм/универсализм Т. Парсонса - Ф.Тромпенаарса

Формы контроля:

Доклад-презентация и дискуссия

Вопросы для самостоятельного изучения:

Партикуляризм /универсализм Т. Парсонса - Ф.Тромпенаарса

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой, источниками в сети Internet

Подготовка доклада-презентации

Тема 5. Кросс-культурные стратегии в управлении организацией

Кросс-культурные стратегии в управлении организацией. Модели корпоративных культур по Т. Дилу и А. Кеннеди. Модели корпоративных культур по Дж.Зонненфельду. Корпоративные культуры в кросс-культурном менеджменте: типология Ф. Тромпенаарса и Ч. Хампдена-Тернера.

Формы контроля:

Практикум по решению задач

Вопросы для самостоятельного изучения:

Корпоративные культуры в кросс-культурном менеджменте: типология Ф.Тромпенаарса и Ч. Хампдена-Тернера.

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой, источниками в сети Internet

Подготовка к практикуму по решению задач, подготовка отчета по практикуму по решению задач

Тема 6. «Культурный шок» и стратегии преодоления межкультурного конфликта

Культурный шок» и стратегии преодоления межкультурного конфликта. Понятие «культурного шока». Стадии «культурного шока». Способы преодоления межкультурного конфликта

Формы контроля:

Практикум по решению задач

Реферат

Вопросы для самостоятельного изучения:

Способы преодоления межкультурного конфликта

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой, источниками в сети Internet

Подготовка к практикуму по решению задач, подготовка отчета по практикуму по решению задач подготовка реферата

5. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Основная литература

1. Набоков, В. И. Кросс-культурный менеджмент : учебник для вузов / В. И. Набоков. — Москва : Дашков и К, 2025. — 219 с. — ISBN 978-5-394-06121-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/150170.html>
2. Кросс-культурный менеджмент : учебник / Е. П. Костенко, С. В. Бутова, И. П. Маличенко [и др.]. — Ростов-на-Дону, Таганрог : Издательство Южного федерального университета, 2021. — 304 с. — ISBN 978-5-9275-3986-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/121911.html>

Дополнительная литература

1. Кросс-культурный менеджмент : учебное пособие / Д. В. Запорожец, А. В. Назаренко, Д. С. Кенина [и др.]. — Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2018. — 87 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/92982.html>
2. Голоусова, Е. С. Кросс-культурный менеджмент = Cross-cultural management : учебное пособие / Е. С. Голоусова. — Екатеринбург : Издательство Уральского университета, 2017. — 76 с. — ISBN 978-5-7996-2189-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/106399.html>
3. Чернышева, А. В. Культура делового общения : учебно-методическое пособие / А. В. Чернышева, А. А. Попова. — Москва : Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана, 2020. — 60 с. — ISBN 978-5-7038-5365-8. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/115336.html>
- Петрова, Ю. А. Психология делового общения и культура речи : учебное пособие / Ю. А. Петрова. — 2-е изд. — Саратов : Вузовское образование, 2019. — 183 с. — ISBN 978-5-4487-0340-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/79821.html>

Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети "Интернет"

1. Международный научный журнал Проблемы теории и практики управления <https://ptpmag.ru/>
2. Библиотека управления Корпоративный менеджмент http://www.cfin.ru/management/strategy/classic/management_research.shtml
3. Международное Сообщество Менеджеров <http://www.e-xecutive.ru/>
4. Бизнес-портал aup.ru: менеджмент и маркетинг в бизнесе <http://www.aup.ru>
5. Российский журнал менеджмента <https://rjm.spbu.ru/>
6. Методика Г.Хофстеде онлайн <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool>

Материально-техническая база

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

Лицензионное программное обеспечение

1. Windows Professional 10 Russian Upgrade OLP NL Academic Edition
2. Office Professional Plus Education ALng LSA OLVS E 3Y

3. Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition (отечественное программное обеспечение)
4. Антивирусная программа Dr.Web (отечественное программное обеспечение)
5. ПО для видеоконференцсвязи и внутренних коммуникаций: ВКурсе (отечественное программное обеспечение <https://vkurse.ru/>)

Свободно распространяемое программное обеспечение

1. 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
2. OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
3. PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
4. GIMP (редактор растровой графики) (<https://www.gimp.org/>)
5. Логинком (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing/>)
6. Inkscape (векторная графика) (<https://www.inkscape.org/>)

Электронно-библиотечная система

1. Электронная библиотечная система (ЭБС) IPR BOOKS <http://www.iprbookshop.ru>

Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Официальный интернет-портал базы данных правовой информации (<http://pravo.gov.ru/>)
2. Электронная библиотека научных публикаций eLIBRARY (<https://elibrary.ru>)
3. Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>)
4. Архив научных журналов НЭИКОН (<https://arch.neicon.ru/xmlui/>)

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

Описание оценочных материалов для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации

Описание текущего контроля и промежуточной аттестации:

Зачет

Оценочные средства:

Зачет, доклад, ситуационный практикум, практикум по решению задач, реферат.

Процедура оценивания:

Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя.

Задание № 1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающегося принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними;

Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности;

Задания №3 – задания на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины.

Шкала и критерии оценки, балл:

Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале:

Задание 1: 0-10 баллов

Задание 2: 0-10 баллов

Задание 3: 0-20 баллов

«Зачтено»

– 90-100 – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задания решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат.

– 70-89 – ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Ход решения заданий правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат.

– 50-69 – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задание решено частично.

«Не зачтено»

Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках текущего контроля успеваемости

Доклад-презентация и дискуссия. Тема 1. Сущность кросс-культурного менеджмента

Тематика докладов:

1. Каковы основные причины нарушения кросс-культурных коммуникаций?
2. Почему возникают кросс-культурные конфликты?
3. Какой термин используется для обозначения чувства превосходства над другими нациями или этническими группами? Дайте развернутую характеристику этого явления.
4. Может ли этноцентризм возникнуть на основе психологической подавленности, которая возникает в случае длительного пребывания человека в чуждой ему культурной среде? Аргументируйте свой ответ.
5. В чем состоят причины проявления релятивизма?
6. Как вы можете объяснить значение терминов «вербалика», «невербалика», «паравербалика»?
7. В чем состоит опасность использования комплиментов в незнакомой культурной среде?
8. В каких странах, по вашему мнению, комплименты считаются обязательным элементом общения между людьми противоположного пола?
9. Какие стадии кросс-культурного шока вы можете назвать и каковы их характеристики?
10. Всегда ли, попадая в незнакомую культурную среду, человек испытывает культурный шок?
11. Каковы способы преодоления кросс-культурного шока?
12. Какие вы можете дать определения термина «культура»? В чем состоят причины многогранности подходов к определению данного понятия?
13. Какие элементы «культуры» вы могли бы назвать? Дайте их определения.
14. Дайте развернутые определения элитарной, народной и массовой культур. Есть ли принципиальные различия между ними? Аргументируйте свой ответ.
15. Какие функции культуры вы могли бы перечислить? Приведите примеры реализации этих функций.
16. Как вы объясните причины существования различных подходов к изучению культуры?
17. Как вы можете объяснить термины «материальная культура» и «духовная культура»?
18. Какова структура культуры?
19. В чем можно увидеть проявления молодежной культуры? Приведите примеры.
20. Что представляет собой контркультура?
21. Какую смысловую нагрузку несет в себе понятие «норма»?
22. В чем состоят различия между традициями и ритуалами? Какие примеры вы можете привести?
23. Уровни изучения культуры
24. Какие уровни изучения культуры вам известны? Дайте их развернутые характеристики.
25. Какие примеры артефактов, провозглашаемых ценностей и базовых устоев (ценностей) вы можете привести?
26. Что традиционно понимается под провозглашаемыми ценностями в организации?
27. Какова классификация базовых представлений (ценностей)?
28. Каким образом можно изучить базовые представления, разделяемые сотрудниками компании?
29. В чем состоит опасность противоречия между провозглашаемыми ценностями и базовыми убеждениями?
30. Каковы основные базовые ценности человека? Дайте развернутый ответ
31. Каким образом можно изменить базовые представления человека?
32. Что подразумевается под терминальными и инструментальными ценностями в методике определения базовых ценностей М. Рокича?
33. К какому классу ценностей (по М. Рокичу) относится такая ценность, как жизнерадостность?
34. Опишите дизайн помещений того учебного заведения, в котором вы учитесь.
35. Какие выводы можно сделать о культуре, присущей коллективу учебного заведения исходя из ваших наблюдений?

Доклад-презентация и дискуссия. Тема 4. Основные типологии деловых культур.

Тематика докладов:

1. Каковы параметры модели культуры Ф. Тромпенаарса?
2. Какие ценности лежат в основе модели культуры К. Клакхона и Ф. Стродтбека?
3. Какие параметры деловой культуры, входящие в четырехфакторную модель культуры Г. Хофстеде, вы можете назвать?
4. Чем характеризуется общество, культура которого тяготеет к коллективизму?
5. Каковы проявления такого культурного параметра, как «мужественность»?
6. В каких странах значение показателя «дистанция власти» наиболее велико?

7. Что подразумевается под термином «избегание неопределенности»?
8. Почему Г. Хофстеде пришлось добавить в свою модель еще один, стоящий несколько особняком пятый фактор (параметр)? Как он был назван?
9. Почему параметры культуры всегда относительны?
10. Что в кросс-культурном менеджменте понимают под термином «натура человека»?
11. Какой смысл вкладывается в понятие «индивидуальные характеристики личности»?
12. Воздействие национальной культуры на систему управления
13. Каким образом культурные различия повлияли на развитие школ управления в разных странах?
14. Как культурные различия влияют на организационные структуры, лидерство и системы мотивации в компаниях разных стран?
15. В чем вы видите связь между культурными различиями и использованием «жестких» и «мягких» систем управления?
16. Как национальная культура может повлиять на формирование процессов, происходящих в организации?
17. В чем выражается влияние национальной культуры на формирование информационных потоков и системы коммуникаций в компаниях?
18. Какое значение имеет корпоративная культура для успешного развития организации?
19. Почему сильная корпоративная культура имеет как положительные, так и отрицательные стороны?
20. Что подразумевается под понятием «культурная сеть» в концепции корпоративных культур Т. Дила и А. Кеннеди?
21. Каковы характеристики четырех типов корпоративных культур, предложенных Дж. Зонненфельдом?
22. Что подразумевают термины «дифференциация» и «интеграция» в модели организационной культуры К. Камерона и Р. Куинна?
23. Каковы основные характеристики клановой культуры, иерархической культуры, рыночной культуры и адхократической культуры (в модели организационной культуры Камерона — Куинна)?
24. Какие параметры культуры положены в основу моделей корпоративной культуры Г. Хофстеде?
25. Какие основные характеристики четырех моделей корпоративной культуры Г. Хофстеде вы можете назвать?
26. Какие проблемы лежат в основе любого кросс-культурного конфликта?
27. Какие этапы разрешения кросс-культурного конфликта вы можете назвать?
28. Какие меры стратегического характера требуется предпринять для того, чтобы снизить остроту кросс-культурных конфликтов в будущем?
29. Что представляет собой мониторинг коммуникаций? Каковы основные причины нарушений коммуникаций в коллективах с представителями разных культурных традиций?
30. Каким образом можно провести мониторинг поведенческих различий сотрудников организации?
31. Как определить стадию эмоционального напряжения при возникновении кросс-культурного конфликта?
32. Какие факторы влияют на выбор мер по улаживанию кросскультурного конфликта?
33. Какие характеристики вы можете дать четырем базовым стратегиям, используемым для урегулирования кросс-культурного конфликта?
34. От чего зависит выбор той или иной стратегии по урегулированию кросс-культурного конфликта?

Кейсы/Ситуационный практикум. Тема 2. Основные типологии деловых культур. Модель Г. Хофстеде

Задание 1.

Находясь за границей, вы садитесь в автобус, занимаете свое место, и ваш сосед (одного с вами пола) улыбается вам. Как следует отреагировать?

Задание 2.

Вы находитесь в Париже, в метро. Ваш поезд из Лиона, где вы были в командировке, прибыл в Париж очень рано, в пять утра. В это время ни одна билетная касса в метро не работает, но билеты можно купить в кассовых автоматах. К сожалению, все надписи на французском языке, который вы знаете очень плохо. Вам нужно попасть в аэропорт, времени до посадки на самолет в Москву остается совсем немного. Пока вы стоите перед автоматом, пытаетесь понять, как и по какой цене купить билет, к вам подходит приличного вида человек и спрашивает, в чем проблема. Вы, как можете, объясняете ему, что вам нужно в аэропорт. Не говоря ни слова, человек достает какую-то купюру (вы не успели заметить ее достоинства), вставляет ее в прорезь автомата и нажимает какие-то кнопки. Получив билет, отдает его вам и просит отдать ему деньги. Сумма, которую он называет, кажется вам слишком большой. За такие деньги до аэропорта (как вы думаете) можно добраться на такси.

Каковы ваши действия в данной ситуации?

Задание 3.

Приведите несколько примеров различий смысловых значений слов или выражений, используемых в различных регионах страны или в различных странах.

Задание 4.

Какие жесты вы используете, когда говорите? Каким образом могут эти жесты трактоваться представителями других культур?

Задание 5.

Будучи в Бразилии в гостях у своей хорошей знакомой, молодой человек из России спросил, не нужно ли ей в чем-нибудь помочь. Она ответила, что было бы неплохо, если бы он один вечер посидел с ее ребенком, поскольку у нее есть важные дела, а ребенка оставить не с кем. Молодой человек ответил согласием, прибавив распространенный жест «ОК». Его знакомая вспыхнула, рассердившись, и указала ему на дверь.

Чем обусловлена такая реакция женщины?

Практикум по решению задач. Тема 3. Региональные показатели по модели Г. Хофстеде.

Задание 1. Кейс «Соседи по комнате колледжа»

Место: комната общежития колледжа. Время: около 11 часов вечера в понедельник, в феврале. Участники: Майкл, второкурсник из Коннектикута, и Йошио, который учится в нашем колледже уже год по японской программе обмена студентами. Я, Рик, тоже студент-второкурсник, также из Новой Англии, и мы дружим с Майклом с прошлого года. Я живу в соседней комнате. Майкл и Йошио живут в общежитии в одной комнате с сентября прошлого года. Майкл очень любит спорить. Я знаю из предыдущих бесед с ним, что он находит манеру Йошио спокойно реагировать на все происходящее скучной, а иногда и раздражающей. Йошио в основном общается с другими студентами из Азии и проводит гораздо больше времени в комнате, чем Майкл. Описание ситуации Мы с Майклом беседовали в их комнате около получаса, когда вернулся Йошио. Он поздоровался, а затем сел выполнять домашние задания. Зазвонил телефон, Майкл не стал отвечать на звонок. Он сказал: «Это, вероятно, тебя». Йошио взял трубку и начал говорить по-японски. Его голос был гораздо более громким и оживленным, чем обычно. Примерно через пять минут, Майкл замахал руками и сказал: «Эй, не мог бы ты взять трубку в коридоре? Мы здесь разговариваем!». Йошио, сразу перестав говорить и повесив трубку, сказал: «Мне очень, очень жаль, я постараюсь быть более хорошим соседом». Он вернулся к чтению своего учебника. Мне показалось, что атмосфера стала напряженной, но Майкл просто сказал: «Прекрати постоянно извиняться. Просто возьми трубку в коридоре в следующий раз». Мне он объяснил позже: «Йошио только и делает, что говорит, что он сожалеет, что он сожалеет, но потом он все равно идет и делает то, что хочет. Это действительно раздражает меня». Мои комментарии Похоже, Йошио обладал странным сочетанием шумной и тихой манеры поведения. Иногда он очень вежлив, иногда он груб. Я знаю, что это не так (потому что он японец), но мне всегда кажется, что он извиняется, потому что боится Майкла, а в действительности ничуть ни о чем не сожалеет, потому что делает то же самое снова на следующий день. Кроме того, я думаю, мы с Майклом могли бы пойти в мою комнату, чтобы спокойно пообщаться, но я полагал, что мы оказались в комнате Майкла и Йошио первыми и в любом случае невежливо говорить на языке, которого другие в комнате не понимают. Я думаю, что Майкл также считает, что говорить на непонятном ему языке при нем невежливо. И я знаю, что Йошио раздражал его постоянными извинениями. Майкл — заядлый спорщик; он считает, что люди могут постоять за себя или, по крайней мере, обратиться все в шутку. Он также полагает, что Йошио следует легче ко всему относиться. Я слышал, что в Японии очень важно ладить с людьми или хотя бы делать вид, что ладишь. Когда Майкл задает прямой вопрос, Йошио может подумать, что это более серьезный конфликт, чем он есть на самом деле. Йошио может полагать, что Майкл нечувствительный, не понимает намеки, что вежливый человек вышел бы из комнаты, потому что для него проще перейти со мной в соседнюю комнату, чем для Йошио взять телефон в коридоре, где плохая телефонная связь. Кроме того, ему трудно говорить на чужом языке в течение всего дня. Разговор на японском, вероятно, для него является отдыхом и поэтому он забывает, что Майкл воспринимает его речь как бессмысленный набор звуков.

1. В чем, по вашему мнению, коренятся причины конфликтов между соседями по комнате колледжа? Согласны ли вы с трактовкой этой ситуации, предложенной рассказчиком?

2. Каким образом можно устранить эти конфликты? Какие действия может предпринять для этого Майкл? Какие действия может предпринять для этого Йошио?

Задание 2.

Вы приехали в страну, где почти нет возможности найти работу по вашей специальности. Ваши друзья предлагают вам обратиться в местный университет с предложением обучать студентов основам русского языка. Руководство университета берет вас на работу, но с тем условием, что оплата будет произведена по окончании семестра. У вас есть некоторые сбережения, поэтому вы соглашаетесь. Однако после завершения первого семестра вам ничего не заплатили, объяснив это тем, что ваши документы потеряны и нужно их восстанавливать. Начинается второй семестр. Ваши личные сбережения на исходе. В университете есть возможность получить заем, однако вам в нем отказывают, мотивируя это тем, что в настоящий момент у университета нет денег. Вы знаете, что других преподавателей русского языка нет, вас нечем заменить и что многие студенты выражают готовность продолжать изучение русского языка.

Что вы сделаете?

Задание 3.

Приведите примеры по крайней мере 10 норм поведения, которыми вы руководствуетесь в повседневной жизни.

Задание 4.

Вы приехали в страну, которая славится своими музыкальными традициями. Однако вы равнодушны к музыке. Друзья, у которых вы проживаете, приглашают вас на концерт.

Примете ли вы их приглашение? Если примете, то что вы ответите на вопрос о том, понравилась ли вам музыка? Какие доводы приведете в случае отказа от приглашения?

Задание 5.

Будучи в Таиланде, российский молодой человек познакомился с симпатичной тайской девушкой, которая пригласила его посетить фотогалерею. Рассматривая многочисленные фотографии, развешанные на стенах, молодые люди

обменивались впечатлениями. Что-то нравилось, что-то нет. Но после того, как одна из фотографий молодому человеку не понравилась, и он покритиковал ракурс съемки, девушка вспыхнула и ушла прочь.

В чем причина такой реакции тайской девушки?

Практикум по решению задач. Тема 5. Кросс-культурные стратегии в управлении организацией

Задание 1. Встреча в аэропорту

Вы направляетесь на деловую встречу с человеком, с которым никогда не встречались прежде. Когда вы выходите из самолета, широко улыбающаяся женщина в джинсах и сандалиях держит табличку с вашим именем на ней. Что вы думаете?

1. Она, наверное, секретарь. 2. Она, вероятно, и есть тот человек, с которым у меня назначена встреча. 3. Это замечательно, что меня так тепло встречают. 4. Как смеет кто-либо встречать меня, одевшись настолько неформально. 5. Это, должно быть, ошибка, потому что я ожидал встретить джентльмена в деловой одежде.

В ситуации предлагается несколько вариантов возможных ответов на поставленные вопросы. Обсудите каждый вариант ответа с точки зрения того, представители каких культур могли бы поступить или подумать таким образом.

Задание 2. Прерванная беседа

Вы стоите на ресепшен, разговаривая с человеком, с которым едва знакомы. Вдруг подходит еще один человек и начинает говорить с вашим собеседником, не обращая на вас никакого внимания. Что вы думаете?

1. Это, наверное, близкий друг моего собеседника. 2. Очень грубо с его стороны таким образом прервать нашу беседу. 3. Мой собеседник должен был попросить своего знакомого подождать немного. 4. Это, наверное, ВИП-персона. 5. Наверное, у него какое-то срочное дело. 6. Мой собеседник должен был представить вас своему знакомому. 7. Ничего.

В ситуации предлагается несколько вариантов возможных ответов на поставленные вопросы. Обсудите каждый вариант ответа с точки зрения того, представители каких культур могли бы поступить или подумать таким образом.

Задание 3. Возвращение спортсменки

Вы — глава администрации маленького населенного пункта. Спортсменка из вашего городка принимала участие в Олимпийских играх, заняв четвертое место. Она должна вернуться завтра. Какой официальный прием вы ей подготовите?

1. Никакого, потому что четвертое место ничего не стоит. Если бы она завоевала золотую медаль... 2. Никакого, потому что нет официальных правил по организации приемов для спортсменов. 3. Торжественный, потому что, даже если она не победила, то участвовала в Олимпийских играх, а это уже большое достижение. 4. Торжественный, потому что она является одним из нас, и она прославила наш город. 5. Обращусь к своим коллегам и помощникам за советом.

В ситуации предлагается несколько вариантов возможных ответов на поставленные вопросы. Обсудите каждый вариант ответа с точки зрения того, представители каких культур могли бы поступить или подумать таким образом.

Задание 4. Дорожное происшествие

Вы ведете очень важные переговоры, на которые некоторые участники прилетели из-за океана. Предполагается многомиллионная сделка. В ходе переговоров один из ваших местных коллег, финансовый эксперт, получает сообщение: его восьмилетний ребенок был сбит машиной и госпитализирован с очень тяжелыми травмами. Как вы отреагируете?

1. Отменю встречу и договорюсь о продолжении переговоров на следующий день. 2. Позволю своему коллеге покинуть заседание. 3. На некоторое время покину комнату переговоров вместе с коллегой, чтобы сказать ему, что, хотя я и желал бы, чтобы он остался, он может уйти, если этого хочет. 4. Продолжу вести переговоры, попросив коллегу остаться.

В ситуации предлагается несколько вариантов возможных ответов на поставленные вопросы. Обсудите каждый вариант ответа с точки зрения того, представители каких культур могли бы поступить или подумать таким образом.

Задание 5. Поезд или автомобиль?

Вы живете в пригороде. Езда на автомобиле на работу занимает примерно один час, на поезде — приблизительно час-полтора. Вы предпочтете ездить на машине или на поезде?

1. На машине, потому что если я еду на поезде, люди подумают, что я не могу позволить себе автомобиль. 2. На машине, потому что это быстрее. 3. На автомобиле, потому что он является моей собственностью. 4. На машине, потому что люди в моем положении не ездят на общественном транспорте. 5. На поезде, потому что это безопаснее. 6. На поезде, потому что это позволяет мне делать какую-то работу по дороге. 7. На поезде, потому что там я могу встретить интересных людей. 8. На поезде, потому что это лучше для окружающей среды. 9. И то и другое приемлемо, все зависит от того, что дешевле.

В ситуации предлагается несколько вариантов возможных ответов на поставленные вопросы. Обсудите каждый вариант ответа с точки зрения того, представители каких культур могли бы поступить или подумать таким образом.

Практикум по решению задач. Тема 6. «Культурный шок» и стратегии преодоления межкультурного конфликта

Кейс 1

В фирму прибыл новый сотрудник - иностранец из Индии. У него возникли недопонимания с коллегами из-за различий в менталитете.

Как наладить уровень взаимопонимания в организации?

Кейс 2

Вы – начальник отдела продаж. Ваш руководитель выговаривает Вам за промах, который допустил Ваш подчиненный во время разговора с клиентом в тот день, когда у Вас был законный выходной. Вы начинаете оправдываться перед руководителем и убеждать его в своей невинности на повышенных тонах.

Какой принцип делового общения вы нарушали? Как вы должны были поступить в данной ситуации?

Кейс 3

На встрече с деловым партнером сотрудник юридического отдела банка высказал свое мнение, по обсуждаемому вопросу, используя юридический сленг, непонятный собеседнику. Деловой партнер даже не стал вступать с ним в разговор и покинул встречу.

Какой принцип взаимопонимания в общении нарушен? Как должен был поступить сотрудник банка?

Кейс 4

Вы работаете менеджером по продажам и Вам необходимо предложить новые услуги компании. Клиент подробно объясняет, почему он не хочет пользоваться предлагаемой услугой.

Как вы поведете себя в этой ситуации?

Кейс 5

Вы работали над важным проектом. На завершающем этапе его нужно утвердить у руководителя. В процессе обсуждения проекта Вы понимаете, что руководитель агрессивно реагирует на каждое ваше предложение. Завтра руководителя не будет в офисе и это дело нужно решить сегодня.

Как вам следует поступить, исходя из сложившегося эмоционального и социально-ролевого контекста.

Кейс 6

Александр, преуспевающий бизнесмен, приехал на встречу со своим школьным другом Владимиром на 10 минут раньше назначенного времени. Друзья не виделись почти пять лет. Владимир работал руководителем небольшого банка. В приемной Александра встретила обаятельная секретарша. «Владимир Иванович ждет вас, - сказала она. – Но в настоящий момент он говорит по телефону. Пока линия на селекторе не погасла, я предложу вам чай или кофе. Вы можете расположиться в этом кресле и полистать газеты и журналы». Телефонный разговор затянулся. Когда через полчаса Владимир вышел из кабинета, чтобы приветствовать друга, Александр выглядел обиженным и не старался этого скрывать. Обращаясь к хозяину, он сказал: «Вова! Уж если ты не мог закончить разговор, когда я пришел, то хотя бы пригласил меня в кабинет. Друзьям «крутость» не показывают. Я ведь могу и обидеться».

Вопросы к кейсу

- 1) Как вы считаете, имел ли Александр основания для обиды? Прокомментируйте свой ответ.
- 2) К какому типу деловой культуры (в отношении времени) принадлежат, по вашему мнению, Владимир и Александр?

Реферат. Тема 6. «Культурный шок» и стратегии преодоления межкультурного конфликта

Тематика рефератов:

1. Определение понятия ментальности с позиции конструкционизма
2. Основные подходы к проблеме типологии поколений
3. Типологические и идентификационные признаки поколений
4. Особенности ментальности современных поколений
5. Межкультурные конфликты в кросс-культурном менеджменте(с примерами)
6. Измерения в кросс-культурном анализе организационного поведения
7. Университеты как самообучающиеся организации в кросс-культурном контексте
8. Сущность когнитивного менеджмента
9. Характеристика кросс-культурных коммуникативных компетенций
10. Кросс-культурные аспекты управления конкурентоспособностью организации (с примерами)
11. Развитие кросс-культурных коммуникативных компетенций в условиях глобализации экономики и бизнеса
12. Межкультурные различия на уровне управления
13. Корпоративная этика при проведении деловых переговоров (на примере одной из стран)
14. Влияние ценностей и мотивации личности на креативное поведение и отношение к инновациям
15. Детерминанты организационной лояльности(с примерами)
16. Кросс-культурный шок: причины возникновения и основные фазы.
17. Пути преодоления кросс-культурного шока.
18. Понятие и уровни межкультурной коммуникации.
19. Основные формы межкультурной коммуникации.
20. Понятие аккультурации ее основные стратегии. (с примерами)
21. Основные барьеры межкультурной коммуникации.
22. Преодоление барьеров межкультурной коммуникации.
23. Зоны коммуникации по Э. Холлу.
24. Деловая культура России: ценности, отношение ко времени, отношение к природе и т. п.
25. Особенности российской модели менеджмента: мотивация, разрешение конфликтов, лидерство, принятие решений.
26. Россия в соответствии со шкалами Г. Хофстеде, Ф. Тромпенаарса, Р. Льюиса.

27. Деловая культура США: ценности, отношение ко времени, отношение к природе и т. п.
28. Особенности американской модели менеджмента: мотивация, разрешение конфликтов, лидерство, принятие решений.
29. Деловая культура и особенности британской модели менеджмента. (с примерами)
30. Деловая культура и особенности французской модели менеджмента. (с примерами)
31. Деловая культура и особенности немецкой модели менеджмента. (с примерами)
32. Деловая культура и особенности японской модели менеджмента. (с примерами)
33. Культурная чувствительность и кросс-культурная компетентность.
34. Кросс-культурная этика («золотые правила» бизнеса). (с примерами)
35. Методы обучения кросс-культурному менеджменту.
36. Национально-психологические особенности представители народов мира (с примерами)

Задания для проведения промежуточной аттестации в виде Зачета

Задания 1-го типа

1. История становления кросс-культурного менеджмента как самостоятельной дисциплины.
2. Предмет и структура кросс-культурного менеджмента.
3. Происхождение и история термина «культура».
4. Определение культуры в кросс-культурном менеджменте.
5. Понятие коммуникации. Виды коммуникации.
6. Понятие и элементы кросс-культурного капитала.
7. Система управления кросс-культурным капиталом.
8. Этническая стереотипизация. Явление этноцентризма.
9. Понятие и характеристики национальной культуры.
10. Основные типологии деловых культур. Модель Г. Хофстеде. Первичные ценностные ориентации.
11. Практическое применение методики Г. Хофстеде.
12. Характеристики Э. Холла, Т. Парсонса и Ф. Тромпенаарса.
13. Понятие и характеристики монохромной и полихромной культур.
14. Методологический подход Р. Льюиса к измерению культурных различий. Базовые критерии.
15. Понятие и характеристики полиактивной, реактивной и моноактивной культур.
16. Методологический подход Э. Холла к измерению культурных различий. Базовые критерии.
17. Понятие и характеристики высоко-контекстуальной и низко-контекстуальной культур.
18. Отношение ко времени в различных культурах.
19. Отношение к пространству в различных культурах.
20. Формы и скорость распространения информации в различных культурах.
21. Культурный шок и стратегии преодоления межкультурного конфликта.
22. Понятие «культурного шока». Стадии «культурного шока».
23. Способы преодоления межкультурного конфликта.
24. Этапы развития отношений головной компании с зарубежными филиалами.
25. Основные формы корпоративной интеграции в международном бизнесе.
26. Выбор сферы деятельности на внешнем рынке.

Задания 2-го типа

1. Приведите примеры региональных показателей по модели Г. Хофстеде.
2. В чем заключаются характеристики деловой ментальности крупных геополитических регионов. Приведите пример.
3. В чем особенность российской деловой ментальности по методике Г. Хофстеде. Приведите пример.
4. Приведите примеры основных типологий деловых культур.
5. Приведите примеры высокого и низкого контекстов Эдварда Холла.
6. Приведите примеры партикуляризма и универсализма Т. Парсонса-Ф. Тромпенаарса.
7. Какие кросс-культурные стратегии применяются в управлении организацией. Рассмотрите на конкретном примере.
8. Приведите примеры модели корпоративных культур по Т. Дилу и А. Кеннеди.
9. Приведите примеры модели корпоративных культур по Дж. Зонненфельду.
10. Приведите примеры корпоративных культур в кросс-культурном менеджменте (по типологии Ф. Тромпенаарса и Ч. Хампдена-Тернера).
11. Приведите пример взаимодействия головной компании с зарубежными филиалами.
12. Приведите пример международного стратегического альянса. Обоснуйте.
13. В чем особенности американского национального стереотипа международного менеджера?
14. В чем особенности английского национального стереотипа международного менеджера?

15. В чем особенности французского национального стереотипа международного менеджера?
16. В чем особенности национального стереотипа международного менеджера, характерного для стран Ближнего и Среднего Востока?
17. В чем особенности китайского национального стереотипа международного менеджера?
18. В чем особенности японского национального стереотипа международного менеджера?
19. Приведите пример ролевых функций международного менеджера в контексте анализа внешней среды.
20. Назовите принципы подхода государства к деятельности международных компаний на его территории. Приведите пример.
21. Какие дополнительные возможности открываются у международных компаний в условиях Европейского союза?
22. Приведите примеры каждого стиля менеджмента в России.
23. Приведите примеры западного стиля менеджмента.
24. Приведите примеры азиатского стиля менеджмента.
25. В чем заключается значение этики для глобального менеджера? Приведите пример и обоснуйте его.

Задания 3-го типа

Задание1

В фирму прибыл новый сотрудник - иностранец из Индии. У него возникли недопонимания с коллегами из-за различий в менталитете.

Как наладить уровень взаимопонимания в организации?

Задание2

Вы – начальник отдела продаж. Ваш руководитель выговаривает Вам за промах, который допустил Ваш подчиненный во время разговора с клиентом в тот день, когда у Вас был законный выходной. Вы начинаете оправдываться перед руководителем и убеждать его в своей невиновности на повышенных тонах.

Какой принцип делового общения вы нарушали? Как вы должны были поступить в данной ситуации?

Задание3

На встрече с деловым партнером сотрудник юридического отдела банка высказал свое мнение, по обсуждаемому вопросу, используя юридический сленг, непонятный собеседнику. Деловой партнер даже не стал вступать с ним в разговор и покинул встречу.

Какой принцип взаимопонимания в общении нарушен? Как должен был поступить сотрудник банка?

Задание4

Вы работаете менеджером по продажам и Вам необходимо предложить новые услуги компании. Клиент подробно объясняет, почему он не хочет пользоваться предлагаемой услугой.

Как вы поведете себя в этой ситуации?

Задание5

Вы работали над важным проектом. На завершающем этапе его нужно утвердить у руководителя. В процессе обсуждения проекта Вы понимаете, что руководитель агрессивно реагирует на каждое ваше предложение. Завтра руководителя не будет в офисе и это дело нужно решить сегодня.

Как вам следует поступить, исходя из сложившегося эмоционального и социально-ролевого контекста.

Задание6

По независящим от Вас причинам сорвалась поставка вашего товара. Недовольный клиент звонит и негативно высказывается о вашей работе: «Вы не выполнили своих обязательств. Вы плохой руководитель, заставьте своих подчиненных работать!»

Как ответить недовольному клиенту?

Задание7

Вы выступили с докладом, после которого развернулась дискуссия. Ваш коллега, находящийся с Вами в одинаковом статусе, для аргументации своего мнения допускает негативную оценку Вашей личности. Совещание проводит ваш общий непосредственный руководитель.

Как Вам поступить в этой ситуации?

Задание8

У Вас свой бизнес, к вам на встречу приехал спонсор. Он еще сомневается, хочет ли он сотрудничать с вашей организацией. Вам надо произвести на него впечатление.

Какими рекомендациями вы воспользуетесь? И что категорически нельзя делать?

В некой фирме в одном кабинете располагались рабочие места двух сотрудниц: совсем молодой Нины и женщины средних лет Лидии Васильевны.

Однажды случилась неприятность: из стола Нины украли деньги. Пропажа обнаружилась вечером, после ухода Лидии Васильевны.

На следующий день Нина, естественно, рассказала коллеге про свою беду, высказав при этом с десяток подозрений. Вообще-то деньги мог взять кто угодно, потому что, выходя ненадолго, дверь они обычно не запирали.

Реакция Лидии Васильевны удивила Нину: она выслушала все очень сдержанно, что было на нее совсем не похоже. А через несколько дней Лидия Васильевна потихоньку, ничего не объясняя, перебралась в другое помещение. Нина недоумевала, пока секретарь шефа не объяснила ей, в чем дело. Оказывается, Лидия Васильевна решила, что Нина подозревает ее в краже, а своим рассказом о пропаже денег пыталась ее «расколоть». Обидевшись насмерть, она поделилась с начальником и добилась переезда в другой кабинет.

Чуть позже директор вызвал к себе Нину и в доверительной беседе сообщил, что ее коллега очень обижена и больше не желает иметь с ней никаких отношений. Он, конечно, пытался ее разубедить, но лучше Нине постараться самой это сделать.

Кто и в чем не прав?

Проработав две недели в Германии, вы решили пригласить своих коллег к себе домой на ужин. Приглашение было с радостью принято. Вечер удался, все гости казались очень довольными. Однако прошел месяц, и никто из коллег не пригласил вас в гости к себе домой. Вы так и не были ни у кого из них дома.

Каковы ваши действия? Как вы будете относиться к своим коллегам? Как вы объясните ситуацию, если действие происходит не в Германии, а в Бразилии?

В ситуации предлагается несколько вариантов возможных ответов на поставленные вопросы. Обсудите каждый вариант ответа с точки зрения того, представители каких культур могли бы поступить или подумать таким образом.

Иван Сергеев является известным хэндхантером в одной из ведущих московских международных рекрутинговых компаний. Ему недавно было поручено очень ответственное задание от имени Олимпийского комитета России - найти специалиста по связям для олимпийской сборной России на время летних Олимпийских Игр в Лондоне. Основные функции будущего сотрудника поддерживать связь с оргкомитетом лондонских Игр 2018 года и обеспечивать все условия для благополучного пребывания российских спортсменов в Олимпийской столице и участия в соревнованиях во время Игр. Ему предстоит решать самые разные задачи: от размещения спортсменов в отелях соответствующего класса и организации мероприятий на высшем уровне до включения членов российской команды в международные VIP-списки и сопровождения в качестве переводчика. Опыт игр в Пекине 2008 года показал, что многие задачи были специфическими и на первый взгляд казались невыполнимыми. Например, «Мне нужен билет на аншлаговый гала-концерт сегодня вечером». Идеальным кандидатом является позитивно настроенный, гибкий, предприимчивый человек, готовый преодолеть языковой, культурный и географический барьеры. Кроме того, к соискателю предъявляются три основных требования:

1. отличное знание языка;
2. знание местных порядков;
3. знание особенностей межкультурного общения.

Поиск кандидатуры, удовлетворяющей всем трем условиям, занял у Сергеева длительное время. Перед Вами список кандидатов, которых он отобрал в результате поисков:

А – «отлично знающий язык». Российский гражданин, кандидат филологических наук. Изучал 6 разных языков в языковой школе EF Education First за рубежом (www.ef.com).

В – «знаток местных порядков». Британский гражданин. Родился и вырос в Лондоне. Бакалавр Британской истории. Уровень английского по шкале CEFR - C2, русского - B1 (мать - россиянка). Никогда не выезжал из Великобритании. С – «знаток культуры». Гражданин Швеции, кандидат наук по межкультурному менеджменту. Уровень английского по шкале CEFR — C1 (изучал по интернету с www.englishtown.com) и русского – C1 (учился по обмену в МГУ). Посетил 100 стран, учился, работал и жил более чем в десяти, в том числе в России и Великобритании в течение нескольких лет, но в Лондоне прожил всего пол года. Сроки подбора кандидата истекают. Иван должен в ближайшее время представить отобранные кандидатуры Олимпийскому комитету России. Он затрудняется в оценке кандидатов - все они имеют свои плюсы и минусы. Таким образом, он решил обратиться к сообществу BFM.ru за советом.

Вопросы по ситуации.

Расположите кандидатов в порядке приоритета от наиболее подходящих к наименее подходящим для данной работы и обоснуйте свое решение.

Университет «Синергия»

Рассмотрено
на заседании Ученого совета
Университета «Синергия»
протокол № 11 от 28.11.2025 г.

УТВЕРЖДАЮ
Ректор Университета «Синергия»
кандидат экономических наук, доцент
А. И. Васильев
01.12.2025 г.

Рабочая программа дисциплины

Методы исследования в менеджменте

Направление подготовки: 38.04.02. Менеджмент
Профиль подготовки: Стратегический менеджмент
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: Очная

Москва 2025

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Методы исследования в менеджменте» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952.

Дисциплина предназначена для формирования у обучаемых концептуальных представлений о инструментах проведения исследований в менеджменте.

Дисциплина входит в обязательную часть Блока 1.

Цели изучения дисциплины:

Цель изучения дисциплины — формирование у студентов комплексного представления о методологии и технологии проведения исследований в менеджменте.

Задачи изучения дисциплины:

Задачи изучения дисциплины:

- изучение методологии и методов исследований в менеджменте, развитие аналитических способностей студентов;
- формирование логического мышления, необходимого при проведении исследований, системного видения процессов, происходящих во внешней и внутренней бизнес-среде организации;
- формирование умения планировать проведение научного исследования, осуществлять отбор информационных источников, выбор методов исследования;
- формирование навыков работы с научной информацией, систематизации и обобщения полученных данных, представления результатов проведенного исследования научному сообществу

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

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

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			Должен знать	Должен уметь	Имеет практический опыт	
Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты.	ОПК-5	ОПК-5.1. Применяет результаты исследований по проблемам менеджмента для разработки стратегии действий	ОПК-5.1.1.2. основные результаты новейших исследований по проблемам менеджмента; методы обобщения информации, получаемой в ходе исследовательской работы	ОПК-5.1.2.2. осуществлять контроль организации исследовательской работы, своевременно изменять методику, используемую в профессиональной деятельности, в соответствии с требованиями современной науки;	ОПК-5.1.3.2. обоснования актуальности и практической значимости избранной темы научного исследования; проведения исследований; Поиска информации по исследованиям в области менеджмента	Лабораторный практикум
		ОПК-5.2. Выполняет и администрирует эффективность научно-исследовательских проектов в междотраслевом пространстве и смежных с менеджментом областях.	ОПК-5.2.1.2. способы обоснования результатов количественного и качественного анализа, направления повышения эффективности управления бизнес-процессами	ОПК-5.2.2.2. использовать приемы системного анализа при исследовании проблем профессиональной деятельности	ОПК-5.2.3.2. разработки прогнозов развития определенных систем управления	

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Семестр 1							
Темы/Конт. работа	Лекции	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)	Лаб. практикумы	Тренинги	E-learning	Сам. работа	Оценочные средства ТКУ/Балл;

		Семинары	Практикумы по решению задач	Мастер-классы	Дидакт. игры	Ситуац. практикумы					Форма ПА/ Балл
Тема 1. Сущность и роль исследований в совершенствовании процессов управления	2						2			23	Лабораторный практикум / 10;
Тема 2. Обзор основных методов исследования в менеджменте	2						2			23	Лабораторный практикум / 10;
Тема 3. Планирование и реализация исследования	2						2			23	Лабораторный практикум / 10;
Тема 4. Диагностика управленческой ситуации	2						2			23	Лабораторный практикум / 10;
Всего в семестре, час	8 из 8						8 из 8			92 из 92	100 (ТКУ+ПА)
		0 из 0									
Итоговый контроль	Зачет										
Общий объем дисциплины (в академических часах)	108 из 108										

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Сущность и роль исследований в совершенствовании процессов управления

Функция исследования как одна из функций управления. Основные типы исследований. Методика и уровни постановки проблемы. Противоречие относительно первичности процессов «постановка проблемы» - «наличие управленческой ситуации». Необходимость развития индивидуальных навыков исследовательской деятельности современного менеджера. Основные черты менеджера «исследовательского» типа (антиномичность, экспрезентность, аттрактивность и т.д.). Типология мышления в практике исследовательской деятельности. Этика в управленческих исследованиях

Формы контроля:

Лабораторный практикум

Вопросы для самостоятельного изучения:

Типология мышления в практике исследовательской деятельности. Этика в управленческих исследованиях

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой и Интернет-источниками.

Ссылки:

<https://geert-hofstede.com>

Тема 2. Обзор основных методов исследования в менеджменте

Основные подходы в методологии исследования (аспектный, системный, концептуальный). Гипотезы и их роль в научном исследовании. Гипотетико-дедуктивный метод. Абдукция и объяснительные гипотезы. Методы проверки, подтверждения и опровержения научных гипотез и теорий. Методы объяснения, понимания и предсказания. Формально-логические, общенаучные и специфические методы исследования. Этапы работы с фактами (научное описание; объяснение; прогноз). Общенаучные и конкретно-научные (специальные) методы исследований в менеджменте. Формально-логические методы исследования управленческих ситуаций. Специфические методы исследования управленческих ситуаций

Формы контроля:

Лабораторный практикум

Вопросы для самостоятельного изучения:

Специфические методы исследования управленческих ситуаций

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой и Интернет-источниками.

Ссылки:

Тема 3. Планирование и реализация исследования

Содержание программы исследования. Определение технологии исследования. Этапы планирования исследования управленческих ситуаций. Основные разделы рабочего плана исследования. Аутсорсинг исследований управленческих ситуаций. Факторы, определяющие эффективность исследования: факторы исследовательского потенциала управления и принципы построения и осуществления исследования. Характерные ошибки при работе с фактами в процессах исследования. Принципы оценивания реальной действительности, результатов или тенденций. Виды оценок в исследованиях.

Формы контроля:

Лабораторный практикум

Вопросы для самостоятельного изучения:

Принципы оценивания реальной действительности, результатов или тенденций. Виды оценок в исследованиях.

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой и Интернет-источниками.

Ссылки:

<https://geert-hofstede.com>

Тема 4. Диагностика управленческой ситуации

Группы показателей, получаемые в результате исследования. Требования, предъявляемые к показателям. Принципы оценивания реальной действительности, результатов или тенденций. Виды оценок в исследованиях.

Формы контроля:

Лабораторный практикум

Вопросы для самостоятельного изучения:

Группы показателей, получаемые в результате исследования. Требования, предъявляемые к показателям. Принципы оценивания реальной действительности, результатов или тенденций. Виды оценок в исследованиях.

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой и Интернет-источниками.

Ссылки:

<https://geert-hofstede.com>

5. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Основная литература

1. Макрусов В.В. Основы системного анализа : учебник / Макрусов В.В.. — Санкт-Петербург : Троицкий мост, 2022. — 250 с. — ISBN 978-5-4377-0138-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/111173.html>
2. Грошев, И. В. Системный бренд-менеджмент : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям менеджмента и маркетинга / И. В. Грошев, А. А. Краснослободцев. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2023. — 655 с. — ISBN 978-5-238-02203-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/141520.html>

Дополнительная литература

1. Жуков, Б. М. Исследование систем управления : учебник / Б. М. Жуков, Е. Н. Ткачева. — 5-е изд. — Москва : Дашков и К, 2023. — 206 с. — ISBN 978-5-394-05332-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/144025.html>

Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети "Интернет"

1. <https://geert-hofstede.com>
2. http://www.inesnet.ru/es_magazine/

Материально-техническая база

1. Учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения

2. Помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета

Лицензионное программное обеспечение

1. Windows Professional 10 Russian Upgrade OLP NL AcademicEdition

2. Office Professional Plus Education ALng LSA OLVS E 3Y

3. Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition (отечественное программное обеспечение)

4. Антивирусная программа Dr.Web (отечественное программное обеспечение)

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

Свободно распространяемое программное обеспечение

1. 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)

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

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

4. GIMP (редактор растровой графики) (<https://www.gimp.org/>)

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

6. Inkscape (векторная графика) (<https://www.inkscape.org/>)

Электронно-библиотечная система

1. Электронная библиотечная система (ЭБС) IPR BOOKS <http://www.iprbookshop.ru>

Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

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

2. Электронная библиотека научных публикаций eLIBRARY (<https://elibrary.ru>)

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

4. Архив научных журналов НЭИКОН (<https://arch.neicon.ru/xmlui/>)

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

Описание оценочных материалов для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации

Описание текущего контроля и промежуточной аттестации:

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета.

Оценочные средства:

Зачет, Лабораторный практикум.

Процедура оценивания:

Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя.

Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающегося принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними;

Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности;

Задания №3 – задания на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины

Шкала и критерии оценки, балл:

Лабораторные практикум:

Отчет по практикуму

10-9 – работа и отчет выполнены в срок, самостоятельно, правильно поняты и использованы соответствующие формулы, использована требуемая информация, правильно выполнены требуемые расчеты, сделаны необходимые выводы, хорошо аргументированы, даны исчерпывающие ответы на все поставленные вопросы;

8-7 – работа и отчет выполнены в срок, самостоятельно, правильно поняты и использованы соответствующие формулы, использована требуемая информация, правильно выполнены требуемые расчеты, необходимые выводы сделаны частично, хорошо аргументированы, даны ответы на все поставленные вопросы;

6-5 – работа и отчет выполнены в срок, в основном самостоятельно, использованы соответствующие формулы: имеются ошибки в расчетах, выводы сделаны частично, слабо аргументированы, даны ответы не на все вопросы;

4 – обучающийся подготовил работу и отчет несамостоятельно или не завершил в срок, , выводы и ответы на вопросы отсутствуют.

Зачет:

Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале:

Задание 1: 0-20 баллов

Задание 2: 0-20 баллов

Задание 3: 0-20 баллов

«Зачтено»

– 90-100 – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задания решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат.

– 70-89 – ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Ход решения заданий правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат.

– 50-69 – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задание решено частично.

«Не зачтено»

– менее 50 – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задания не решены.

Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках текущего контроля успеваемости

Лабораторный практикум. Тема 1. Сущность и роль исследований в совершенствовании процессов управления

Лабораторный практикум 1.

1. Изучить предлагаемый теоретический материал.
2. Подготовить обзор организации — структура, производимые товары, основные бизнес-процессы. Какова бизнес-стратегия компании, каким образом она создает цепочки добавленной стоимости?
3. Описать составляющие найденных процессов в таблице:.

Процесс	Вход	Поставщик	Выход	Клиент
1				
2				

Классифицировать входы, выходы, поставщиков и клиентов на первичные и вторичные.

5. Классифицировать поставщиков и клиентов на внутренних и внешних.

6. Указать, каким образом связаны найденные процессы, заполнив таблицу:

Процесс-выход	Процесс-вход
Разработка ТУ на изделие – регламент ТУ	Производство изделия – регламент ТУ

7. Оформить отчет об итогах проделанной работы, указав в нем составленные схемы и таблицы с необходимыми пояснениями.

Лабораторный практикум. Тема 2. Обзор основных методов исследования в менеджменте

Лабораторный практикум 2.

1. Изучить предлагаемый теоретический материал.
2. На основе результатов лабораторной работы 1 и изученной теории ответить на вопросы:
какого рода проблемы у компании?

каким образом эти проблемы связаны с существующими бизнес-процессами и системами?
каков вклад в формирование этих проблем со стороны факторов менеджмента, организации и технологии?

3. Для каждого из выделенных процессов выполните следующие пункты:

Составьте схемы процесса. Что будет на выходе у данного процесса?

Какого рода другие бизнес-процессы, находящиеся вне данного процесса, будут затронуты? Объясните причины.

Каким образом данный процесс может стать более эффективным? Постройте схему, описывающую изменения в процессе и информации.

4. Оформить отчет об итогах проделанной работы, указав в нем составленные модели с необходимыми пояснениями

Лабораторный практикум. Тема 3. Планирование и реализация исследования

Лабораторный практикум 3

1. Изучить предлагаемый теоретический материал.

2. На основе результатов предыдущих работ составить общий план менеджмента, направленный на улучшение ситуации.. План должен включать список целей, границы области действия проекта, определение необходимых сроков, основные этапы, а также оценки затрат и преимуществ, связанных с реализацией проекта.

3. Определить перечень основных изменений в бизнес-процессах, требуемых для выполнения плана.

4. Составить список основных технологических компонентов, требуемых для поддержки новых бизнес-процессов. Если ваше решение требует новой системы или набора систем, опишите их функции; какую информацию должны обрабатывать эти системы; каким образом эта информация должна собираться, структурироваться и храниться.

5. Описать влияние организации на ваш проект. Рассмотреть человеческий фактор, влияние работ и групп интересов, а также любых рисков, связанных с реализацией вашего решения. Каким образом необходимо реализовывать проект, чтобы учесть влияние перечисленных факторов?

6. Описать, с какими управленческими, организационными и техническими проблемами, на ваш взгляд, столкнется организация, внедрив новые схемы работы.

7. Оформить отчет об итогах проделанной работы, указав в нем составленные схемы и таблицы с необходимыми пояснениями.

Лабораторный практикум. Тема 4. Диагностика управленческой ситуации

Лабораторный практикум 4

Несколько месяцев назад один из крупнейших холдингов региона приобрел крупное предприятие химической промышленности с численностью работающих более 3000 человек. Вместе с новыми собственниками на предприятие пришла и новая команда управленцев. Однако многотысячный коллектив предприятия не понимает, почему прежний собственник продал свои активы. Многие работники связывают со сменой руководства ухудшение ситуации на предприятии, вплоть до снижения заработной платы и увольнения части сотрудников. С другой стороны, новая «команда» должна в кратчайшие сроки внедрить на данном предприятии те стандарты, которые приняты в холдинге, в том числе и по управлению персоналом, и по управлению финансами, и по управлению документооборотом. Нововведения традиционно встречают сопротивление персонала, порой открытое неприятие. Как поступать в сложившейся ситуации генеральному директору (наемному менеджеру из новой команды)? Можно ли использовать для урегулирования ситуации опыт и мнение линейных руководителей, проработавших на предприятии много лет? Как удержать ситуацию под контролем и не ухудшить экономические показатели деятельности? Предложите, какие методы из числа изученных Вы могли бы предложить для изучения сложившейся ситуации.

Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации

Задания первого типа

1. Что такое измерение?
2. Какие компонент определяют содержание понятия «надежность измерения»?
3. Какие методы оценки устойчивости измерений Вы знаете?
4. Чем надежность измерения отличается от его достоверности?
5. Какие способы первичной обработки информации Вам известны?
6. Какие подходы к оценке уровня обоснования измерений Вы знаете?
7. Что Вы понимаете под методом группировки признаков?
8. Дайте определение понятиям «метод» и «методология»
9. Дайте определение понятию «Исследование»
10. Какие типы исследований существуют
11. Что такое потребность исследования
12. Что такое ресурсы исследования
13. В чем заключается аспектный подход к исследованию
14. Как классифицируются подходы к проведению исследований
15. В чем заключается суть позитивизма
16. Назовите приемы научного познания
17. Что такое исследовательская стратегия

18. Перечислите характеристики менеджера исследовательского типа
19. Классификация методов исследования
20. Какие методы исследования относятся к общенаучным
21. Что такое гипотеза исследования
22. В чем заключается суть метода сценариев
23. Дайте определение понятию «Фокус-группа»
24. Дайте определение понятию «Тестирование»
25. В чем заключается суть метода анализа документов

Задания второго типа

1. Охарактеризуйте различные типы исследований (фундаментальные и прикладные; поисковые, описательные, причинно-следственные; поперечные и продольные и т. п.).
2. Каковы основные этапы исследования?
3. Какие характеристики исследования вам известны?
4. Назовите характерные черты исследования, как вида деятельности.
5. Валидность данных в исследовании проблем менеджмента.
6. Системный подход к исследованию: сущность, проблемы использования.
7. Использование стратегии этнографии в изучении проблем менеджмента.
8. Назовите характерные черты исследования как вида деятельности.
9. Охарактеризуйте более подробно один из исследовательских подходов.
10. Какие философские концепции Вам известны? Охарактеризуйте кратко каждую из них.
11. Какие подходы научного познания Вам известны? Назовите достоинства и недостатки индуктивного и дедуктивного приемов. Ответ сопровождайте примерами.
12. Назовите достоинства и недостатки таких приемов научного познания, как индукция и дедукция.
13. Перечислите достоинства и недостатки методов исследования с точки зрения требований к квалификации участников исследовательского процесса.
14. Каковы основные причины выбора исследователями частично структурированных и неструктурированных интервью?
15. Какие основные вопросы необходимо рассмотреть при планировании частично структурированных и неструктурированных интервью?
16. Какие основные навыки нужно развить в себе для эффективного проведения частично структурированных и неструктурированных интервью?
17. Дайте определение четырем типам шкал и укажите типы информации, заключенные в каждой из них.
18. Какими недостатками может обладать используемая шкала измерений?
19. С чего начинается первичная обработка данных, полученных в гуманитарных исследованиях?
20. Опишите процедуру построения частотных распределений качественных признаков
21. Каковы особенности построения частотных распределений признаков, измеренных по шкале отношений и шкале интервальной?
22. Как обрабатываются открытые признаки?
23. От чего зависит использование того или иного коэффициента корреляции?
24. Приведите примеры признаков, между которыми, по Вашему мнению, существует обратная связь.
25. Проанализируйте причины частого использования таблиц сопряженности. Каковы ограничения их применения?

Задания третьего типа

Вы работаете в одной из исследовательских фирм, получившей заказ от 11 крупных российских компаний на проведение телефонного анкетирования, цель которого — описать и объяснить взаимосвязь между стилем жизни потребителей, их убеждениями и покупательскими предпочтениями. Напишите вводную часть интервью, с которой респонденты знакомятся, прежде чем начинают отвечать на вопросы анкеты.

2. По поручению Департамента занятости населения региона Вы исследуете, как продолжительное пребывание человека в статусе безработного влияет на его систему ценностей. Исполнительные: органы власти намерены использовать результаты Вашего исследования в своей кампании, направленной на информирование населения региона о негативных последствиях пребывания в статусе безработного. Центр занятости предоставил Вам список имен и адресов людей, которые длительное время имеют статус безработного и с которыми он поддерживает контакт более шести последних месяцев. Напишите сопроводительное письмо, предваряющее анкету.

3. Вы проводите презентацию своего исследовательского проекта для группы менеджеров нефтегазодобывающей компании с целью получить доступ к этой компании для проведения исследования. При описании методологии предполагаемого исследования вы рассказали о подготовке к анкетированию и, в частности, о проведении пилотного анкетирования. В последовавшей за Вашим выступлением дискуссии один из менеджеров подверг сомнению целесообразность проведения пилотного анкетирования и просит Вас обосновать его необходимость, утверждая, что в

условиях дефицита времени пилотное анкетирование проводить не следует. Перечислите аргументы, которые убедили бы Вашего оппонента в Вашей правоте.

4. Вас интересует, насколько изменилась работа банковских менеджеров за последние 10 лет. Ваш план исследования предполагает проведение структурированных интервью с менеджерами, работающими на менеджерских должностях в банковском секторе 10 и более лет. Вас спрашивают Ваши коллеги почему Вы считаете, что собранные Вами данные будут в такой же степени валидными, что и данные, собранные в рамках опроса при помощи анкетирования: каков будет Ваш ответ?

5. Составьте перечень проблем, для изучения которых наиболее применим контент-анализ.

6. Составьте бланк контент-анализа для анализа сообщений, получаемых абонентами сотовых телефонов в бесплатной рассылке.

7. Сделайте подборку документов, предназначенных для контент-анализа. Выделите в подобранных Вами материалах: 1) категории анализа (смысловые единицы); 2) единицы анализа текста; 3) единицы счета. Продумайте и обоснуйте варианты кодирования информации.

8. Проведите контент-анализ фрагментов текстового источника: — выступления губернатора (руководителя и Т. П.): — современных популярных песен; — должностных инструкций; — документов СМК или иное

Университет «Синергия»

Рассмотрено
на заседании Ученого совета
Университета «Синергия»
протокол № 11 от 28.11.2025 г.

УТВЕРЖДАЮ
Ректор Университета «Синергия»
кандидат экономических наук, доцент
А. И. Васильев
01.12.2025 г.

Рабочая программа дисциплины

Современный стратегический менеджмент

Направление подготовки: 38.04.02. Менеджмент
Профиль подготовки: Стратегический менеджмент
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: Очная

Москва 2025

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Современный стратегический менеджмент» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952.

Дисциплина представляет собой систематизированное изложение теоретических и методологических вопросов, связанных с разработкой и реализацией стратегии организации. Стратегический менеджмент представляет собой область науки и практики управления, предназначенную для обеспечения развития организации в быстроменяющихся условиях внешней среды. Процесс принятия и реализации стратегических решений, принимаемых на основе сопоставления потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения. Современные организации широко используют различные методы регулирования своей деловой активности, повышая свою рыночную стоимость, инвестиционную привлекательность и конкурентоспособность. Дисциплина «Современный стратегический менеджмент» развивает, расширяет представления студентов об управлении организацией, являясь методической и теоретической базой, в содержании которой отражены современные подходы российской и зарубежной теории и практики стратегического управления.

Дисциплина входит в часть, формируемую участниками образовательных отношений Блока 1.

Цели изучения дисциплины:

Цель изучения дисциплины — формирование у обучающихся профессиональных компетенций в сфере стратегического управления деятельностью организации.

Задачи изучения дисциплины:

Задачи изучения дисциплины:

- изучение содержания и особенностей стратегического менеджмента;
- изучение видов стратегий организаций и принципов их формирования;
- формирование знаний и навыков в сфере управления реализацией стратегии организации.

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

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

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			Должен знать	Должен уметь	Имеет практический опыт	
Способен формулировать стратегические цели организации, организовывать и проводить стратегический анализ внешней и внутренней среды организации с целью определения вариантов стратегии и направлений ее реализации.	ПК-1	ПК-1.1. Обосновывает актуальность стратегического управления, осуществляет формулирование миссии, стратегического видения и стратегических целей организации в условиях неопределенности и риска	ПК-1.1.1.1. актуальность и особенности стратегического управления в условиях макроэкономической нестабильности, неопределенности и риска; характер влияния заинтересованных групп на стратегический выбор современной организации	ПК-1.1.2.1. формулировать миссию, стратегическое видение и стратегические цели организаций	ПК-1.1.3.1. анализа формулировок миссии, стратегического видения и стратегических целей на основе изучения практического опыта современных организаций	Практикум по решению задач
		ПК-1.2. Организует и проводит стратегический анализ с целью определения вариантов стратегии и направлений ее реализации	ПК-1.2.1.1. назначение, методологию, информационную базу и ресурсы стратегического анализа; методологию анализа отраслевой структуры и конкурентного анализа; особенности реализации стратегии организации в условиях макроэкономической нестабильности	ПК-1.2.2.1. классифицировать методы стратегического анализа; обосновывать критические факторы конкурентного успеха организации в отрасли	ПК-1.2.3.1. организации и проведения STEEP-анализа; построения карты стратегических групп отрасли	
		ПК-1.3. Осуществляет обоснование и выбор финансово-экономических показателей	ПК-1.3.1.1. назначение и сущность стратегий организации: базовых, конкурентных, отраслевых, портфельных и функциональных; типовую	ПК-1.3.2.1. обосновывать финансово-экономические показатели стратегического	ПК-1.3.3.1. обоснования выбора организацией типа стратегии на основе ее стратегического	

		стратегического плана и типа стратегии организации.	структуру и содержание разделов стратегического плана организации; типовые финансово-экономических показатели стратегического плана организации	плана в зависимости от стратегии организации	видения и стратегических целей	

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Семестр 1											
Темы/Конт. работа	Лекции	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)					Лаб. практикумы	Тренинги	E-learning	Сам. работа	Оценочные средства ТКУ/Балл; Форма ПА/Балл
		Семинары	Практикумы по решению задач	Мастер-классы	Дидакт. игры	Ситуац. практикумы					
Тема 1. Сущность и содержание стратегического менеджмента	3		3							12	Практикум по решению задач / 20;
Тема 2. Виды стратегий и принципы их формирования	3		3							12	Практикум по решению задач / 20;
Тема 3. Стратегический анализ	3		3							12	Практикум по решению задач / 20;
Тема 4. Управление реализацией стратегии	3		3							12	Практикум по решению задач / 20;
Всего в семестре, час	12 из 12		12							48 из 48	100 (ТКУ+ПА)
		12 из 12									
Итоговый контроль	Экзамен										
Итоговый экзамен (в академических часах)	36										
Общий объем дисциплины (в академических часах)	108 из 108										

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Сущность и содержание стратегического менеджмента

Эволюция подходов к управлению организациями. Стратегия. Стратегическое управление организацией. Этапы стратегического управления. Стратегический менеджмент. Особенности стратегического управления в условиях макроэкономической нестабильности. Профессиональные компетенции и ответственность современного менеджера в области стратегического управления. Миссия и стратегическое видение организации в условиях макроэкономической нестабильности. Стратегические цели современных организаций. Влияние заинтересованных групп на стратегический выбор современной организации. Особенности стратегических решений. Сущность, назначение и основные виды стратегического анализа.

Формы контроля:

Практикум по решению задач

Вопросы для самостоятельного изучения:

Сущность, назначение и основные виды стратегического анализа.

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой и Интернет-источниками

Ссылки:

<https://www.cfin.ru/>

Тема 2. Виды стратегий и принципы их формирования

Стратегия организации. Признаки эффективной стратегии современной организации. Классификация стратегий современных организаций. Базовые стратегии: роста, сокращения, комбинированные. Конкурентные стратегии:

достижения конкурентных преимуществ, поведения в конкурентной среде. Отраслевые стратегии. Портфельные стратегии. Функциональные стратегии. Стратегии организации на стадиях жизненного цикла отрасли. Виды функциональных стратегий.

Формы контроля:

Практикум по решению задач

Вопросы для самостоятельного изучения:

Стратегии организации на стадиях жизненного цикла отрасли. Виды функциональных стратегий.

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой и Интернет-источниками

Ссылки:

<https://www.cfin.ru/>

Тема 3. Стратегический анализ

Критические факторы конкурентного успеха организации. Стратегический анализ внутренней среды организации.

Формы контроля:

Практикум по решению задач

Вопросы для самостоятельного изучения:

Обоснование стратегических альтернатив.

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой и Интернет-источниками

Ссылки:

<https://www.cfin.ru/>

Тема 4. Управление реализацией стратегии

Стратегическое планирование в современных организациях. Основные экономические показатели стратегического планирования. Стратегический план.

Формы контроля:

Практикум по решению задач

Вопросы для самостоятельного изучения:

Стратегическое планирование в современных организациях. Основные экономические показатели стратегического планирования. Стратегический план.

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой и Интернет-источниками

Ссылки:

<https://www.cfin.ru/>

5. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Основная литература

1. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / А. Н. Фомичев. — 4-е изд. — Москва : Дашков и К, 2023. — 467 с. — ISBN 978-5-394-05124-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/144019.html>

Дополнительная литература

1. Воронин, А. Д. Стратегический менеджмент : учебник / А. Д. Воронин, А. В. Королев. — Минск : Вышэйшая школа, 2022. — 272 с. — ISBN 978-985-06-3409-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/129945.html>

Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети "Интернет"

1. <https://www.cfin.ru/>
2. http://www.inesnet.ru/es_magazine/

Материально-техническая база

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

Лицензионное программное обеспечение

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

Свободно распространяемое программное обеспечение

1. 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
2. OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
3. PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
4. GIMP (редактор растровой графики) (<https://www.gimp.org/>)
5. Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing/>)
6. Inkscape (векторная графика) (<https://www.inkscape.org/>)

Электронно-библиотечная система

1. Электронная библиотечная система (ЭБС) IPR BOOKS <http://www.iprbookshop.ru>

Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Официальный интернет-портал базы данных правовой информации (<http://pravo.gov.ru/>)
2. Электронная библиотека научных публикаций eLIBRARY (<https://elibrary.ru>)
3. Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>)
4. Архив научных журналов НЭИКОН (<https://arch.neicon.ru/xmlui/>)

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

Описание оценочных материалов для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации

Описание текущего контроля и промежуточной аттестации:

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена.

Оценочные средства:

Экзамен, Практикум по решению задач.

Процедура оценивания:

Экзамен представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя:

Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними;

Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности;

Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины

Шкала и критерии оценки, балл:

Практикум по решению задач:

Отчет по практикуму

20-17 – задача решена полностью и корректно; использованы все необходимые методики и инструменты; сделан полный вывод с использованием профессиональной терминологии.

16-13 – задача решена полностью, но с незначительными ошибками; использованы не все необходимые методики и инструменты; сделан недостаточно полный вывод.

12-0 – задача решена не полностью или не решена; допущены критические ошибки; не использованы необходимые методики и инструменты; не сделан вывод или вывод не соответствует результатам решения задачи.

Экзамен:

Выполнение обучающимся заданий оценивается по следующей балльной шкале:

Задание 1: 0-5 баллов

Задание 2: 0-5 баллов

Задание 3: 0-10 баллов

-90 и более (отлично) – ответ правильный, логически выстроен, приведены необходимые формулы, использована профессиональная лексика. Задача решена правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат.

-70 и более (хорошо) – ответ в целом правильный, логически выстроен, приведены необходимые формулы, использована профессиональная лексика. Ход решения задачи правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат.

-50 и более (удовлетворительно) – ответ в основном правильный, логически выстроен, приведены не все необходимые формулы, использована профессиональная лексика. Задача решена частично.

-Менее 50 (неудовлетворительно) – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задача не решена

Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках текущего контроля успеваемости

Практикум по решению задач. Тема 1. Сущность и содержание стратегического менеджмента

Практикум по решению задач № 1

Цель: практическое сравнение принципов стратегического и оперативного менеджмента.

Обучающимся предлагается:

1. Выберите в качестве примера современную российскую компанию в соответствии с профилем обучения.
2. Приведите краткое, но достаточное для решения последующих задач, описание ее предназначения, организационно-правовой формы, целей и задач, текущего экономического состояния, особенностей деятельности и др. Допускается использование примера, выбранного для задания №1.
3. Сравните принципы оперативного и стратегического управления компанией (приведя конкретные примеры) по категориям:
 - основное назначение организации;
 - способ достижения цели;
 - учет фактора времени;
 - роль персонала;
 - критерии эффективности.

Образец оформления:

Описание компании:

Таблица. Сравнение принципов оперативного и стратегического управления компаний.

Признак	Оперативное управление	Стратегическое управление
Основное назначение организации		

Способ достижения цели		
Учет фактора времени		
Роль персонала		
Критерии эффективности		

Комментарии и пояснения:

Практикум по решению задач. Тема 2. Виды стратегий и принципы их формирования

Практикум по решению задач № 2

Обучающимся предлагается продемонстрировать умение анализировать стратегию организации, выявляя ее признаки, основные показатели результативности и особенности, и обосновывать содержание основных элементов системы стратегического менеджмента фирмы, необходимых для разработки корпоративной стратегии. Для этого необходимо:

1. Изучить следующие документы (фрагменты):

- анализ исходного состояния холдинга «Российские железные дороги»;
- ценности холдинга «РЖД»;
- миссия и стратегические цели холдинга «РЖД».
- тенденции социально-экономического развития России и железнодорожного транспорта страны;
- прогноз рынка до 2030 года (бизнес-блок «Пассажирские перевозки и сервис»).

2. Разработать основные элементы корпоративной стратегии (программы стратегического развития) холдинга «РЖД» (в рамках бизнес-блока «Пассажирские перевозки и сервис»):

- сформулировать основные направления стратегического развития – стратегические альтернативы;
- обосновать выбор типов стратегий, входящих в корпоративную стратегию холдинга (базовые, конкурентные, отраслевые, функциональные);
- обосновать основные целевые показатели развития холдинга;
- спрогнозировать ключевые риски реализации стратегии.

I. Анализ исходного состояния холдинга «Российские железные дороги»

Холдинг «Российские железные дороги» (ОАО «РЖД») является ведущей железнодорожной компанией России и одной из крупнейших акционерных компаний в мировом транспортном секторе. ОАО «РЖД» выполняет 44,5% грузооборота и 30,6% пассажирооборота всей транспортной системы страны, обеспечивает формирование 1,7% ВВП России, 1,5% налоговых поступлений в бюджетную систему Российской Федерации, около 4% от общего объема капитальных вложений в России.

ОАО «РЖД» входит в ТОП-5 крупнейших компаний России, занимает лидирующие позиции среди мировых акционерных компаний в сфере транспорта:

- 2 место в мире и 1 место в Европе по протяженности инфраструктуры в собственности, протяженности электрифицированных линий;
- 2 место в мире и 1 место в Европе по грузообороту;
- входит в 10 крупнейших в мире и 3 крупнейших в Европе транспортных компаний по пассажирообороту;
- относится к наиболее эффективным железнодорожным компаниям по основным показателям эффективности: интенсивности использования инфраструктуры, производительности локомотива, себестоимости перевозок, удельным затратам топливно-энергетических ресурсов на перевозки.

В настоящее время ОАО «РЖД» – головная компания холдинга – владеет акциями (долями) 143 дочерних и зависимых обществ (далее – ДЗО). Совокупная годовая выручка ДЗО составляет более 45% общей выручки холдинга «РЖД».

За период с момента своего создания компания прошла значительный путь становления и развития корпоративного управления. С 2003 года в процессе структурного реформирования отрасли было учреждено 85 дочерних и зависимых обществ, сформирована система корпоративного управления в соответствии с требованиями международных стандартов, обеспечено эффективное взаимодействие с другими акционерами обществ. В то же время в целях развития рыночных отношений и конкуренции в отрасли, ОАО «РЖД» реализовало акции ДЗО на общую сумму 250 млрд. рублей.

Холдинг является одним из наиболее привлекательных заемщиков на российском и зарубежном рынках капитала. ОАО «РЖД» имеет стабильные кредитные рейтинги на уровне не ниже суверенных, проводит активную работу по раскрытию информации, открыто взаимодействует с инвесторами, что позволяет привлекать кредиты и займы на рекордных для российских компаний условиях.

ОАО «РЖД» обеспечивает 1,3% численности занятых в экономике страны (Холдинг – более 1,6%), еще около 1% занятости в стране обеспечивается за счет его регулярных заказов и инвестиций. Деятельность Холдинга на всех этапах структурного реформирования и развития строится на принципах социальной ответственности и партнерства между работодателем и трудовым коллективом. Обеспечение конкурентоспособности заработной платы работников и согласованного Коллективным договором уровня социальной поддержки являются приоритетами проводимой социальной политики.

Холдинг «РЖД» является одним из крупнейших инвесторов в экономику России, объем капитальных вложений Холдинга за период 2004-2012 гг. превысил 3 трлн. рублей в ценах соответствующих лет. Осуществленные инвестиции позволили увеличить перевозки грузов в международном сообщении более чем на 150 млн. тонн в год, обеспечить более чем на 40% больший, чем в 2004 г. грузооборот, запустить процесс обновления основных фондов, модернизации пути, реализовать ряд крупных инфраструктурных проектов.

За период с 2004 года Холдинг обеспечил существенное развитие географии присутствия на зарубежных рынках и повысил свой международный авторитет. В настоящее время ОАО «РЖД» имеет 11 зарубежных представительств.

Активную роль Холдинг играет в международных транспортных организациях – Совете по железнодорожному транспорту государств-участников Содружества, Организации сотрудничества железных дорог, Международном союзе железных дорог.

В настоящее время ОАО «РЖД» является уникальной компанией, занимающей стратегические позиции в транспортном комплексе Российской Федерации, оказывающей существенное влияние на многие аспекты социально-экономического развития страны.

II. Тенденции социально-экономического развития России и железнодорожного транспорта страны

Текущая и прогнозная экономическая ситуация в стране, характеризующаяся замедлением темпов роста промышленного производства, несет риски уменьшения объемов работы для холдинга «РЖД». Холдинг осуществляет деятельность в условиях недостатка инвестиций. При существующем тренде по объемам финансирования отставание в темпах развития и модернизации инфраструктуры приведет к снижению темпов роста перевозок и негативным последствиям для экономики и грузовладельцев:

- в случае сохранения инвестиционного дефицита потенциал роста грузовых перевозок составит около 1,5% в среднем в год до 2020 года, около 0,5% до 2030 года при росте спроса на перевозки на 2-3% в среднем в год;

- протяженность "узких мест" может возрасти до 19 тыс. км к 2020 году;

- существенно возрастет число ограничений по скоростям движения поездов, скорость и надежность доставки грузов будут снижаться, оборот грузовых вагонов продолжит замедляться, снизится безопасность перевозок, что приведет к снижению конкурентоспособности Холдинга и железнодорожного транспорта по сравнению с другими видами транспорта.

Возможное создание локальных перевозчиков и расширение парка частных локомотивов грозит сокращением доходов и прибыли холдинга «РЖД» от грузовых перевозок. Продажа пакетов акций ОАО «ФГК» и других стратегически-значимых компаний приведет к снижению доходов Холдинга и росту дефицита средств на реализацию инфраструктурных проектов.

Снижение конкурентоспособности железнодорожного транспорта по сравнению с другими видами транспорта и дальнейший уход высокодоходных грузов на другие виды транспорта приведет к низким темпам роста доходной базы Холдинга при сохранении постоянных издержек, что потребует оптимизации (сокращения) сети железных дорог или увеличения государственной поддержки.

Сектор пассажирских железнодорожных перевозок столкнется с серьезными ограничениями для развития:

- дальнейшие пассажирские перевозки будут сокращаться при сокращении объемов государственных субсидий на стимулирование подвижности граждан и проезд в общих и плацкартных вагонах;

- скорость дальних железнодорожных перевозок не будет возрастать из-за инфраструктурных ограничений, конкурентоспособность железнодорожного транспорта будет снижаться;

- средств на обновление парка пассажирских вагонов и локомотивов будет недостаточно.

Доля железнодорожного транспорта в общем пассажирообороте может снизиться с 27% в 2012 году до 20% в 2030 году.

Без создания устойчивой модели функционирования и финансирования сфера пригородных железнодорожных перевозок не достигнет соответствующих спросу темпов развития, особенно в крупных агломерациях:

- перегруженность железнодорожной инфраструктуры не позволит наращивать объемы и скорости перевозок в крупных узлах;

- недостаток инвестиционных средств будет вести к сокращению парка пригородного подвижного состава;

- отсутствие компенсации в полном объеме со стороны региональных бюджетов выпадающих доходов перевозчиков приведет к сокращению объемов перевозок, локализации маршрутной сети на наиболее рентабельных направлениях, снижению качества услуг, отсутствию стимулов для притока частных инвестиций в сектор.

Ухудшение демографической ситуации в стране неизбежно приведет к борьбе за квалифицированные кадры с соответствующим уровнем заработной платы. Невозможность удержания уровня оплаты труда на конкурентоспособном уровне приведет к оттоку персонала Холдинга, в том числе высококвалифицированного. При сохранении существующих трендов развития холдинга «РЖД» разрыв между потребностями потребителей и возможностями Холдинга по их обеспечению уже в ближайшее время может привести к тому, что экономика столкнется с серьезными инфраструктурными ограничениями роста.

В этих условиях стратегия Холдинга включает цели, задачи, мероприятия, направленные на минимизацию указанных рисков, преодоление имеющихся ограничений для развития.

III. Миссия и стратегические цели холдинга «РЖД»

Миссия холдинга «РЖД» заключается в эффективном развитии конкурентоспособного на российском и мировом рынках транспортного бизнеса, ядром которого является эффективное выполнение задач национального железнодорожного перевозчика грузов и пассажиров и владельца железнодорожной инфраструктуры общего пользования.

Миссия холдинга «РЖД» реализуется через достижение к 2030 году следующих стратегических целей:

- 1) значительно увеличить стоимость бизнеса холдинга к уровню 2012 года, провести эффективный вывод акций ОАО «РЖД» на рынок и обеспечить устойчивый рост их стоимости;
- 2) сохранить лидирующие позиции в сфере грузовых железнодорожных перевозок в Европе, повысить привлекательность железнодорожного транспорта для клиентов, увеличить перевозки грузов к 2030 году на 500-800 млн. тонн;
- 3) повысить уровень удовлетворенности клиентов за счет повышения качества услуг при сохранении конкурентоспособной стоимости перевозок;
- 4) войти в Топ-5 компаний Европы по объему логистического бизнеса, увеличить долю транспортно-логистических услуг в портфеле бизнеса холдинга;
- 5) обеспечить эффективное обслуживание глобальных цепочек поставок крупнейших российских и международных клиентов, расширить перевозочный и логистический бизнес на евроазиатском пространстве;
- 6) обеспечить сохранение существующей доли в пассажирообороте транспортной системы России, увеличить к 2030 году пассажирооборот в пригородном сообщении в 1,8-2,2 раза, в дальнем и межрегиональном сообщении в 1,3-1,7;
- 7) реализовать проекты развития скоростных и высокоскоростных перевозок, обеспечить перевозку с новым уровнем скоростей до 20% (в структуре пассажирооборота) к 2030 году;
- 8) войти в Топ-10 мировых компаний по инфраструктурному строительству, обеспечить формирование долгосрочного портфеля заказов и высочайший уровень реализации проектов;
- 9) сохранить лидирующие позиции в мире в части эффективности, безопасности, качества услуг инфраструктуры;
- 10) обеспечить планомерное обновление активов с использованием инновационных технологий и решений на основе эффективного управления стоимостью жизненного цикла, готовностью и надежностью основных фондов;
- 11) войти в топ-5 наиболее привлекательных крупных компаний-работодателей России, привлекать к работе в холдинге лучших специалистов, гарантируя конкурентоспособность заработной платы, рост производительности и улучшение условий труда, современный социальный пакет;
- 12) отдавать приоритет «зеленым» технологиям, обеспечить снижение нагрузки на окружающую среду в 2 раза;
- 13) последовательно оптимизировать бизнес-портфель холдинга в соответствии с выбранной стратегией, фокусировать активность на основных и наиболее эффективных видах бизнеса, обеспечивать устойчивую синергию между элементами холдинга.

IV. Ценности Холдинга «РЖД»

- исключительная безопасность всех процессов;
- верность традициям, поддержание корпоративных ценностей;
- клиентоориентированность, взаимовыгодное долгосрочное партнерство с клиентами, постоянное развитие портфеля продуктов и услуг в интересах потребителей;
- баланс интересов государства, потребителей, компании, частных акционеров;
- эффективное социальное партнерство и социальная ответственность;
- постоянные улучшения, поиск путей повышения качества услуг и роста эффективности, приверженность инновациям;
- открытость, прозрачность, обоснованность операций, соответствие лучшим стандартам корпоративного управления;
- создание условий для профессионального и личностного развития работников;
- стремление к улучшению транспортного обеспечения России и повышению уровня доступности транспортных услуг для бизнеса и населения;
- достижение глобальной конкурентоспособности на транспортно-логистическом рынке;
- эффективность производственных процессов, нацеленность на рациональное использование всех видов ресурсов, снижение воздействия на окружающую среду.

V. Прогноз рынка до 2030 года. Бизнес-блок «Пассажирские перевозки и сервис».

В соответствии с параметрами проекта Транспортной стратегии Российской Федерации до 2030 года спрос на пассажирские перевозки может увеличиться в 1,8-2,1 раза с соответствующим ростом пассажирооборота. Это связано с прогнозируемым существенным ростом транспортной подвижности населения (с учетом низкой базы) по мере роста реальных располагаемых доходов населения и повышением гуманитарности транспортной системы до уровня развитых стран. В стоимостном выражении рынок общественных пассажирских перевозок может вырасти в 3,5-4 раза.

Наиболее значительный рост рынка в абсолютных величинах будет связан с развитием экономик крупнейших агломераций страны, в которых будет сконцентрировано социально-экономическое развитие. По оценкам, к 2030 году доля экономик агломераций России в ВВП может достичь 57-60%, в них будет проживать 35-37% населения страны.

В этих условиях у Холдинга открываются уникальные возможности обеспечения роста пассажирского бизнеса. Однако для этого требуется разработка и предложение на рынок принципиально-новых продуктов и услуг по привлекательным ценам, обеспечение конкурентоспособности железнодорожных перевозок с основными конкурентами – авиацией и автомобильным транспортом. При этом очевидно, что при сохранении сложившейся бизнес-модели и без кардинального изменения технологий и государственной поддержки железнодорожный транспорт в целом и Холдинг в частности будут сокращать пассажирооборот при общем росте рынка.

Обучающимся предлагается продемонстрировать умение проводить стратегический анализ внутренней среды организации, используя знание назначения и сущности стратегического анализа внутренней среды организации, а также понятия декомпозиции факторов внутренней среды организации. Для этого необходимо:

1. Прочитать кейс «ПАО «Ростелеком».
2. Организовать командную работу.
3. Предположить и описать нестандартную ситуацию (организационную проблему), обусловленную несоответствием групп факторов внутренней среды.
4. Воспользовавшись моделью «7S» McKinsey, описать алгоритм анализа факторов внутренней среды фирмы и их взаимосвязи.
5. Предложить способ (способы) решения описанной проблемы.

Кейс «ПАО «Ростелеком»

Деятельность «Ростелекома» в области устойчивого развития во многом определяется спецификой телекоммуникационной сферы. На сегодняшний день информационные технологии встроены практически во все сферы нашей жизни и стали движущей силой развития общества. Наша возможность использовать самые современные и продвинутые технологии на телекоммуникационном рынке в сочетании с высоким уровнем профессиональных компетенций позволяют нам системно улучшать качество жизни миллионов россиян.

Современные информационные технологии «Ростелекома» помогают эффективно управлять бизнес-процессами компаний. Платформа электронного правительства, оператором которой является «Ростелеком», стала простым и прозрачным окном взаимодействия между гражданами и государством. Новое поколение цифровых сервисов и платформ (национальная сеть центров обработки данных, облачных услуг, OTT-сервисов, индустриального интернета, сервисов геоданных) позволяет нашим клиентам хранить и качественнее обрабатывать огромные массивы данных.

Программа федерального масштаба «Устранение цифрового неравенства» способствует преодолению существующего разрыва между уровнем информатизации различных регионов России и призвана обеспечить равный доступ к универсальным услугам связи для более 4 млн жителей малонаселенных пунктов по всей стране. Мы верим, что повышение доступности современных услуг связи создаст дополнительные стимулы для развития строительной отрасли, телекоммуникационной отрасли, а также экономики малонаселенных пунктов в целом.

Телекоммуникационные технологии изменили нашу жизнь, серьезно повлияв на то, как мы общаемся, получаем информацию, учимся, работаем. И сегодня бесперебойная работа современных телекоммуникаций является важным условием качественной жизни людей. Благодаря современным технологиям связи общество развивается, решает насущные задачи и острые проблемы.

«Ростелеком» использует свои возможности и ресурсы для того, чтобы изменить качество жизни людей. Двигаясь вперед, модернизируя сеть, инвестируя в инновации, повышая качество услуг, мы осуществляем весомый вклад в благополучие и развитие общества.

Для нас важно социальное партнерство. Поэтому мы реализуем наши социальные программы, объединяя усилия с местными сообществами, сотрудниками, органами власти, некоммерческими организациями и другими заинтересованными сторонами. Мы уверены, что вместе мы создаем лучшее будущее.

«Ростелеком» внедряет передовые ноу-хау как на технологическом уровне – в ходе модернизации телекоммуникационной инфраструктуры и оборудования, а также при оказании услуг, – так и внутри компании. В компании действует программа повышения энергоэффективности, которая предусматривает обновление энергоемкого оборудования и широкое внедрение автоматизированных систем управления освещением и теплоснабжением в офисах компании. Кроме того, «Ростелеком» использует экологически чистые источники энергии (солнечные батареи, ветроэнергетические, ветросолнечные, микротурбинные установки).

Также внутри компании активно внедряется концепция «Зеленого офиса», в том числе с использованием системы электронного документооборота, что снижает расход потребляемых ресурсов (электроэнергии, бумаги) и повышает эффективность обмена информацией.

Практикум по решению задач. Тема 4. Управление реализацией стратегии

Практикум по решению задач № 4

Обучающимся предлагается продемонстрировать умение выявлять особенности реализации стратегии организации и обосновывать направления стратегических изменений. Для этого необходимо:

1. Изучить следующие документы (фрагменты):
 - анализ исходного состояния холдинга «Российские железные дороги»;
 - ценности холдинга «РЖД»;
 - миссия и стратегические цели холдинга «РЖД».
 - тенденции социально-экономического развития России и железнодорожного транспорта страны;
 - прогноз рынка до 2030 года (бизнес-блок «Пассажирские перевозки и сервис»).
2. С учетом разработанной стратегии (результатов практикума по решению задач №1):
 - описать содержание и особенности стратегического планирования холдинга «РЖД»;
 - предложить принципы и показатели стратегического планирования холдинга «РЖД»;
 - предложить структуру и содержание разделов стратегического плана холдинга «РЖД»;
 - описать особенности реализации стратегии холдинга «РЖД» в условиях макроэкономической нестабильности;
 - описать особенности управления стратегическими изменениями холдинга «РЖД».

Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации

Задания первого типа

1. Предпосылки возникновения стратегического управления.
2. Назначение и определение стратегического менеджмента фирмы.
3. Этапы эволюции теории и практики стратегического управления.
4. Базовая модель стратегического менеджмента.
5. Последовательность этапов организации процесса стратегического управления.
6. Назначение и содержание стратегического анализа.
7. Роль и место стратегического анализа в системе стратегического менеджмента фирмы.
8. Стратегическая генеральная цель фирмы.
9. Стратегическое целеполагание: разработка дерева долгосрочных стратегических целей.
10. Определение и разработка миссии и видения фирмы.
11. Разработка корпоративной целевой стратегии фирмы.
12. Стратегия направленности роста фирмы.
13. Стратегии управления продуктовой линией бизнеса (портфельные стратегии).
14. Содержание и назначение продуктово-рыночной стратегии.
15. Содержание и назначение стратегии управления персоналом.
16. Содержание и назначение инновационной стратегии.
17. Содержание и назначение финансовой.
18. Содержание и назначение стратегии организационных изменений.
19. Согласование стратегий (выбор стратегической конфигурации) бизнеса.
20. Сущность и этапы стратегического планирования.
21. Классификация стратегических планов.
22. Структура и содержание разделов стратегического плана.
23. Ключевые показатели стратегической эффективности бизнеса.
24. Методы и механизмы мониторинга управления стратегией.
25. Оценка и контроль реализации стратегии бизнеса.

Задания второго типа

1. Почему стратегический менеджмент необходим в деятельности современной фирмы?
2. В чем заключается миссия фирмы и каково ее значение в формулировке стратегии?
3. От каких факторов зависит выбор типа базовой корпоративной стратегии?
4. Обоснуйте необходимость формирования системы стратегического менеджмента фирмы в современных условиях. Укажите ее основные параметры.
5. Обоснуйте условия, в которых необходимо формирование стратегического плана фирмы.
6. Приведите пример фирмы, укажите ее основные параметры. Обоснуйте возможные подходы к управлению фирмой. Выделите роль, значение и особенности стратегического управления.
7. Возможно ли одновременное сочетание различных типов корпоративных стратегий в корпоративной стратегии конкретной организации?
8. Какие показатели могут использоваться для мониторинга реализации стратегии?
9. Почему наряду с долгосрочными целями фирме необходимо определять краткосрочные цели?
10. В чем состоит отличие операционного контроля от стратегического?
11. Приведите и объясните пример стратегии диверсифицированного роста крупной промышленной компании: горизонтальная диверсификация.
12. Приведите и объясните пример стратегии диверсифицированного роста крупной промышленной компании: конгломератная диверсификация.
13. Приведите и объясните пример стратегии диверсифицированного роста крупной промышленной компании: концентрическая (центрированная) диверсификация.
14. Приведите пример реализации стратегии минимизации издержек для крупной промышленной компании. Обоснуйте условия, в которых такая стратегия окажется максимально выгодной для компании.
15. Приведите пример реализации стратегии минимизации издержек для сервисной компании. Обоснуйте условия, в которых такая стратегия окажется максимально выгодной для компании.
16. Приведите пример реализации инновационной стратегии для крупной российской компании. Обоснуйте условия, в которых такая стратегия окажется максимально выгодной для компании.
17. Приведите пример реализации стратегии синергизма для крупной российской компании. Обоснуйте условия, в которых такая стратегия окажется максимально выгодной для компании.

18. Приведите пример реализации стратегии дифференциации для крупной российской компании. Обоснуйте условия, в которых такая стратегия окажется максимально выгодной для компании.
19. Приведите пример реализации стратегии фокусирования для крупной российской компании. Обоснуйте условия, в которых такая стратегия окажется максимально выгодной для компании.
20. Приведите пример реализации стратегии оперативного реагирования для крупной российской компании. Обоснуйте условия, в которых такая стратегия окажется максимально выгодной для компании.
21. Обоснуйте ключевые факторы успеха компаний (не менее трех) в категории «технологические ноу-хау». Компании: 1) ресторан быстрого обслуживания; 2) автомобильный завод; 3) сеть продуктовых магазинов.
22. Обоснуйте ключевые факторы успеха компаний (не менее трех) в категории «процессы производства и сбыта». Компании: 1) ресторан быстрого обслуживания; 2) автомобильный завод; 3) сеть продуктовых магазинов.
23. Обоснуйте ключевые факторы успеха компаний (не менее трех) в категории «внешние контакты и связи». Компании: 1) ресторан быстрого обслуживания; 2) автомобильный завод; 3) сеть продуктовых магазинов.
24. Охарактеризуйте типовую структуру и показатели стратегического плана.
25. Охарактеризуйте основные особенности основных функций управления предприятием в процессе реализации стратегии.

Задания третьего типа

Задание 1 (типовое)*. Выберите в качестве примера крупную промышленную отечественную компанию. Приведите перечень ее основных характеристик. Сформулируйте видение и миссию для данной компании. Объясните основные направления предложенной миссии.

* В качестве примера предлагаются различные виды организаций.

Задание 2 (типовое)*. Прочитайте кейс. Выполните приведенные ниже задания.

Компания ООО «Электросистемы» производит широкий спектр промышленного и бытового электрооборудования. Покупатели – строительные фирмы, производственные предприятия, магазины хозяйственных товаров Центрального Черноземного района РФ (Воронежская, Липецкая, Тамбовская и др. области). «Электросистемы» работает на этом рынке около десяти лет. Доля продукции «Электросистемы» на данном рынке составляет 10,5%. Конкуренты – известные федеральные производители: «Альянс» (21,5%), «Викинг» (12%), «Гамма» (9,3%). Остальное – мелкие предприятия.

Основным конкурентным преимуществом компании «Электросистемы» ее менеджмент называет высокий уровень квалификации и лояльности персонала, хорошую репутацию компании, прочные партнерские отношения с крупными кредитными организациями региона. Продукция «Электросистемы» отличается широким ассортиментом при высокой стандартизации изделий. Отличительной особенностью продукции компании «Викинг» является преобладание специализированных электро-технических агрегатов узкого применения (авиационная техника, морские суда, геологоразведочная аппаратура и др.). Остальные компании производят узкий ассортимент стандартной продукции по ценам ниже, чем у компании «Электросистемы».

Задания:

- сформулируйте видение компании, при необходимости дополнив его стратегией;
- опишите философию текущего этапа развития компании;
- предложите варианты стратегических целей компании;
- прокомментируйте свои предложения.

* В кейсе может быть изменена структура и количественные значения показателей.

Задание 3 (типовое)*. Выберите в качестве примера отечественное предприятие. Приведите краткое описание ее деятельности и конкурентного потенциала. Сформулируйте стратегическую цель предприятия.

Обоснуйте ответ на вопрос: имеет ли смысл данному предприятию использовать один из источников его конкурентного преимущества (издержки, дифференциация, фокусирование) или стоит их использовать в комплексе?

* Допускаются различные виды организаций.

Задание 4 (типовое)*. Выберите известную фирму. Приведите краткое описание ее деятельности и конкурентного потенциала. Опишите ее основные и вспомогательные виды деятельности, их взаимодействие в цепочке создания ценности.

Обоснуйте ответы на вопросы:

1. Какие отрасли национальной экономики могут не учитывать процессы глобализации при формировании стратегии?
2. Какие факторы обеспечивают им защиту?

* Допускаются различные виды организаций.

Задание 5 (типовое)*. Приведите пример фирмы, демонстрировавшей высокие темпы роста последнее время. Приведите краткое описание ее деятельности и конкурентного потенциала. Сформулируйте стратегическую цель предприятия.

Обоснуйте ответ на вопрос: в какой степени успех этой фирмы обеспечен использованием благоприятных возможностей дальнего, отраслевого и операционного окружения?

* Допускаются различные виды организаций.

Университет «Синергия»

Рассмотрено
на заседании Ученого совета
Университета «Синергия»
протокол № 11 от 28.11.2025 г.

УТВЕРЖДАЮ
Ректор Университета «Синергия»
кандидат экономических наук, доцент
А. И. Васильев
01.12.2025 г.

Рабочая программа дисциплины

Анализ и разработка стратегии развития организации

Направление подготовки: 38.04.02. Менеджмент
Профиль подготовки: Стратегический менеджмент
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: Очная

Москва 2025

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

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

Дисциплина представляет собой систематизированное изложение теоретических и методологических вопросов, связанных с анализом и разработкой стратегии развития организации. Процесс анализа и разработки стратегии развития организации является ключевым в ходе реализации программы развития современной организации, функционирующей в условиях рыночной экономики. Изучение дисциплины позволяет сформировать у обучаемых необходимые профессиональные компетенции и развить ряд практических навыков и умений, позволяющих впоследствии принимать участие в подготовке оптимальных управленческих решений стратегического характера применительно к конкретной организации в условиях постоянно меняющейся внешней среды.

Дисциплина расширяет представления студентов об управлении организацией, являясь методической и теоретической базой уровня магистратуры, отражающей современные подходы стратегического развития.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в часть, формируемую участниками образовательных отношений, Блока 1 учебных планов по программам подготовки магистров по направлению 38.04.02 Менеджмент.

Цели изучения дисциплины:

Цель изучения дисциплины — формирование у обучающихся профессиональных компетенций в сфере анализа и разработки стратегии развития организации.

Задачи изучения дисциплины:

- раскрытие сущности и содержания понятия стратегии развития организации;
- изучение классификации, содержания и особенностей стратегий развития организации;
- освоение методов разработки стратегии развития организации

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

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

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			Должен знать	Должен уметь	Имеет практический опыт	
Способен осуществлять руководство разработкой основных положений стратегии развития организации, продуктовой, конкурентной, финансовой стратегий и участвовать в их реализации	ПК-2	ПК-2.1. Анализирует и разрабатывает основные положения стратегии развития организации	ПК-2.1.1.1. модели экономического развития; понятие стратегии развития организации; структуру и содержание программы стратегического развития организации; основные виды стратегических альтернатив: постоянного совершенствования, обновления, инновационные альтернативы	ПК-2.1.2.1. разрабатывать стратегические альтернативы на основе: конкурентного подхода, метода сценариев, матрицы Томпсона-Стрикленда; анализировать программы стратегическо-го развития организаций и выделять ее элементы	ПК-2.1.3.1. анализа и разработки элементов программы стратегического развития организации	Практикум по решению задач Реферат
		ПК-2.2. Осуществляет обоснование финансово-экономических показателей эффективности стратегии развития организации.	ПК-2.2.1.1. основные финансово-экономические показатели эффективности стратегии развития организации	ПК-2.2.2.1. обосновывать финансово-экономические показатели эффективности стратегии развития организации в зависимости от вида экономической деятельности и стратегических целей организации	ПК-2.2.3.1. анализа финансово-экономических показателей программ стратегического развития отечественных предприятий	

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Семестр 1											
Темы/Конт. работа	Лекции	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)					Лаб. практикумы	Тренинги	E-learning	Сам. работа	Оценочные средства ТКУ/Балл; Форма ПА/Балл
		Семинары	Практикумы по решению задач	Мастер-классы	Дидакт. игры	Ситуац. практикумы					
Тема 1. Понятие стратегии развития организации	4		6							28	Практикум по решению задач / 15;
Тема 2. Анализ стратегии развития организации	4		6							29	Практикум по решению задач / 15;
Тема 3. Разработка стратегии развития организации	4		8							28	Практикум по решению задач / 15; Реферат / 5;
Всего в семестре, час	12 из 12		20							85 из 85	100 (ТКУ+ПА)
		20 из 20									
Итоговый контроль	Экзамен										
Итоговый экзамен (в академических часах)	27										
Общий объем дисциплины (в академических часах)	144 из 144										

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Понятие стратегии развития организации

Модели экономического развития. Организация как объект стратегического управления. Стратегия развития организации. Требования к стратегии развития организации. Соответствие стратегии развития организации интересам основных заинтересованных групп. Классификация стратегий развития организации. Корпоративная стратегия и стратегии бизнес-единиц. Конкурентные стратегии. Портфельные стратегии.

Формы контроля:

Практикум по решению задач

Вопросы для самостоятельного изучения:

Организация как объект стратегического управления. Соответствие стратегии развития организации интересам основных заинтересованных групп.

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой и Интернет-источниками.

Конспектирование. Подготовка к практикуму по решению задач

Подготовка отчета по практикуму по решению задач

Тема 2. Анализ стратегии развития организации

Финансово-экономические показатели эффективности стратегии развития организации. «Гнездовая» структура стратегии развития организации. Стратегическая зона хозяйствования. Стратегический портфель корпорации. Трансформационная стратегия. Уровни стратегического видения. Алгоритм разработки стратегических ориентиров организации. Слияния и поглощения (M&A). Типовые задачи управления стоимостью бизнеса. Синергетический эффект стратегий слияния и поглощения.

Формы контроля:

Практикум по решению задач

Вопросы для самостоятельного изучения:

Финансово-экономические показатели эффективности корпоративной стратегии. Стратегический портфель корпорации.

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой и Интернет-источниками.

Конспектирование. Подготовка к практикуму по решению задач

Подготовка отчета по практикуму по решению задач

Тема 3. Разработка стратегии развития организации

Алгоритм разработки стратегии развития организации. Виды стратегических альтернатив: постоянного совершенствования, обновления, инновационные альтернативы. Этапы разработки стратегической альтернативы. Методы разработки стратегических альтернатив: конкурентный подход, разработка сценариев, моделирование, матрица Томпсона-Стрикленда, амбициозный подход, мозговой штурм, на основе SWOT-анализа, портфельный подход. Корпоративная ответственность. Принципы и структура управления корпоративной ответственностью.

Формы контроля:

Практикум по решению задач

Реферат

Вопросы для самостоятельного изучения:

Методы разработки стратегических альтернатив: на основе SWOT-анализа, портфельный подход. Корпоративная ответственность.

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой и Интернет-источниками.

Конспектирование. Подготовка к практикуму по решению задач

Подготовка отчета по практикуму по решению задач

Подготовка реферата

5. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Основная литература

1. Орехов, С. А. Корпоративный менеджмент : учебное пособие / С. А. Орехов, В. А. Селезнев, Н. В. Тихомирова ; под редакцией С. А. Орехов. — Москва : Дашков и К, 2017. — 440 с. — ISBN 978-5-394-02744-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/60429.html>

Дополнительная литература

1. Корпоративный менеджмент : учебное пособие / составители Е. В. Пирогова. — Ульяновск : Ульяновский государственный технический университет, 2024. — 131 с. — ISBN 978-5-9795-2375-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/149272.html>
2. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / А. Н. Фомичев. — 4-е изд. — Москва : Дашков и К, 2023. — 467 с. — ISBN 978-5-394-05124-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/144019.html>

Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети "Интернет"

1. Сайт «Корпоративный менеджмент». <https://www.cfin.ru/>
2. Журнал «Экономические стратегии». http://www.inesnet.ru/es_magazine/
3. Справочная правовая система «Консультант Плюс». <https://www.consultant.ru/>

Материально-техническая база

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

Лицензионное программное обеспечение

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

Свободно распространяемое программное обеспечение

1. 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
2. OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
3. PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
4. GIMP (редактор растровой графики) (<https://www.gimp.org/>)
5. Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing/>)
6. Inkscape (векторная графика) (<https://www.inkscape.org/>)

Электронно-библиотечная система

1. Электронная библиотечная система (ЭБС) IPR BOOKS <http://www.iprbookshop.ru>

Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Официальный интернет-портал базы данных правовой информации (<http://pravo.gov.ru/>)
2. Электронная библиотека научных публикаций eLIBRARY (<https://elibrary.ru>)
3. Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>)
4. Архив научных журналов НЭИКОН (<https://arch.neicon.ru/xmlui/>)

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

Описание оценочных материалов для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации

Описание текущего контроля и промежуточной аттестации:

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена.

Оценочные средства:

Экзамен, практикум по решению задач, реферат.

Процедура оценивания:

Экзамен представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя:

Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними;

Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности;

Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины

Шкала и критерии оценки, балл:

Выполнение обучающимся заданий экзаменационного билета оценивается по следующей балльной шкале:

Задание 1: 0-15 баллов

Задание 2: 0-15 баллов

Задание 3: 0-20 баллов

К набранным баллам по заданиям билета добавляются баллы набранные за решение задач в ходе ТКУ

-90 и более (отлично) – ответ правильный, логически выстроен, приведены необходимые формулы, использована профессиональная лексика. Задача решена правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат.

-70 и более (хорошо) – ответ в целом правильный, логически выстроен, приведены необходимые формулы, использована профессиональная лексика. Ход решения задачи правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат.

-50 и более (удовлетворительно) – ответ в основном правильный, логически выстроен, приведены не все необходимые формулы, использована профессиональная лексика. Задача решена частично.

-Менее 50 (неудовлетворительно) – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задача не решена

Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках текущего контроля успеваемости

Практикум по решению задач. Тема 1. Понятие стратегии развития организации

Обучающимся предлагается:

1. Ознакомиться с приведенными ниже примерами описания стратегической деятельности организаций.
2. Определить, какие стратегии представлены в этих примерах.
3. Определить, какими целевыми показателями можно оценивать достижение стратегических целей.
4. Определить, взаимосвязь между какими функциональными стратегиями фирмы способна обеспечить сбалансированность стратегических управленческих решений.

Примеры описания стратегической деятельности предприятий:

1. Крупная торговля сеть работала в условиях жесткой конкуренции. При этом владельцы организации требовали от руководства максимизации прибыли, которая год от года становилась все меньше. Для восстановления привычного уровня дивидендов в бюджет была заложена экономия по всем разумным и неразумным статьям. Результат? Обеднение ассортимента, снижение привлекательности магазинов, потеря еще части покупателей. После проведения диагностики ситуации при помощи экспресс-анализа и формулировки текущей финансовой цели как «максимальной доли рынка» был составлен новый бюджет, ориентированный на расширение продаж и поиск сценария развития, который бы при этом обеспечивал минимально приемлемые дивиденды. Такой вариант был найден, что привело не только к восстановлению рыночных, позиций организации, но и к значительному смягчению конфликта между владельцами и менеджерами сети.

2. Успешное предприятие по оптовой торговле стройматериалами имела среди своих топ-менеджеров исключительно талантливого коммерческого директора с острым «нюхом» на входящую в моду продукцию. Миссией предприятия был «вывод на рынок новых, более эффективных продуктов», стратегией – лидерство по издержкам, по лучшему соотношению «цена/качество». В результате успешного следования миссии предприятие стремительно развивалось даже тогда, когда его конкуренты один за другим оказывались банкротами. Прогноз продаж коммерческий директор торжественно обязался перевыполнить «минимум на 20%». И действительно перевыполнил – на 25%. Только забыл об ограниченности складских площадей. Проблему, конечно, решили, но гораздо дороже, чем это обошлось бы при наличии комплексного плана и упреждающих действий.

3. Экспортно-импортное предприятие, торгующее черными металлами, просто не знает результатов своей деятельности, так как работает через оффшор и не умеет сопоставлять данные одной национальной финансовой отчетности с другой. По этой причине не понимают, что нужно изменить в официальном балансе, чтобы получить дополнительный банковский кредит, который нужен для крупных закупок ввиду близящихся изменений конъюнктуры. Время идет, кредита нет, следующая такая возможность может не представиться. Между тем прогнозная финансовая отчетность и ее анализ достаточно легко подсказали бы, что надо изменить в учете для достижения договоренности с кредиторами.

Практикум по решению задач. Тема 2. Анализ стратегии развития организации

Обучающимся предлагается продемонстрировать навык самостоятельной работы с литературой и другими источниками для углубления и расширения знаний, необходимых для анализа и разработки корпоративной стратегии развития организации и способность анализировать стратегию развития организации.

Задание:

1. Выбрать в качестве объекта исследования крупное российское корпоративное предприятие (в том числе государственные корпорации).

2. Пользуясь информацией, размещенной на официальном сайте корпорации и дополнительными источниками, описать основные организационные и экономические характеристики корпорации (название, виды экономической деятельности, форму собственности, организационно-правовую форму, групповую форму, организационную структуру управления, территориальное размещение, основные показатели эффективности текущей финансово-хозяйственной деятельности и др.).

2. Пользуясь информацией, размещенной на официальном сайте корпорации, провести анализ содержания стратегических целей корпорации, структуры и содержания и финансово-экономических показателей эффективности корпоративной стратегии.

Варианты объектов исследования:

1. ПАО Газпром.
2. ПАО ЛУКОЙЛ.
3. ПАО Роснефть.
4. ПАО Сбербанк России.
5. ПАО Российские железные дороги.
6. ГК Ростех.
7. ПАО X5 Retail Group.
8. ГК Росатом.
9. АФК Система.
10. ПАО Норникель.
11. ПАО Аэрофлот – Российские авиалинии.
12. ПАО Объединенная авиастроительная корпорация.
13. ПАО Ростелеком.
14. ПАО РусГидро.
15. АО Объединенная судостроительная корпорация.

Примечание: анализ объекта исследования осуществляется в ходе самостоятельной работы обучающихся при подготовке к практикуму по решению задач.

Практикум по решению задач. Тема 3. Разработка стратегии развития организации

Обучающимся предлагается продемонстрировать навык самостоятельной работы с литературой и другими источниками для углубления и расширения знаний, необходимых для анализа и разработки стратегии развития организации и способность разрабатывать стратегию развития организации.

Задание:

1. Выбрать в качестве объекта исследования крупное российское корпоративное предприятие (в том числе государственные корпорации), проанализированное в рамках практикума по решению задач №1.
2. Сформулировать обоснованные рекомендации по актуализации имеющейся или разработке новой корпоративной стратегии.
3. Обязательные условия:
 - а) отразить в стратегии цели, направления реализации и особенности стратегии слияния или поглощения. Указать типы синергетических эффектов этой стратегии;
 - б) указать одно направление реализации принципа социальной корпоративной ответственности.

Реферат. Тема 3. Разработка стратегии развития организации

Тематика рефератов

1. Значение миссии организации, мировая и российская практика ее выбора и определения
2. Современные особенности стратегических целей организации
3. Методологические подходы к разработке стратегии организации
4. Место и роль ситуационного анализа в развитии современной организации
5. Современные инструменты ситуационного анализа
6. Анализ внешней среды организации на основе PEST-анализа
7. Современные методики анализа внутренней среды организации

Задания для проведения промежуточной аттестации в виде Экзамена

Задания первого типа

Описание условий задачи

1. Модели экономического развития.
2. Понятие корпорации и основные цели формирования корпораций.
3. Экономические интересы участников корпоративных отношений.
4. Модели корпоративных отношений.
5. Типовая структура корпоративного управления предприятием.
6. Источники финансирования корпоративного бизнеса.
7. Формы собственности и организационно-правовые формы корпораций.
8. Понятие и особенности государственных корпораций в России.
9. Организационные структуры управления корпорацией.
10. Формы реорганизации корпорации.
11. Понятие и «гнездовая» структура корпоративной стратегии.
12. Финансово-экономические показатели эффективности корпоративной стратегии.
13. Стратегическая зона хозяйствования и стратегический портфель корпорации.
14. Понятие и особенности трансформационной стратегии корпорации.
15. Уровни стратегического видения и алгоритм разработки стратегических ориентиров корпорации.
16. Слияния и поглощения в корпоративном стратегическом менеджменте. Синергетический эффект стратегий слияния и поглощения.
17. Типовые задачи управления стоимостью корпоративного бизнеса.
18. Алгоритм разработки корпоративной стратегии.
19. Виды и содержание стратегических альтернатив.
20. Этапы и методы разработки стратегических альтернатив: конкурентный подход.
21. Этапы и методы разработки стратегических альтернатив: разработка сценариев.
22. Этапы и методы разработки стратегических альтернатив: моделирование.
23. Этапы и методы разработки стратегических альтернатив: матрица Томпсона-Стрикленда.
24. Этапы и методы разработки стратегических альтернатив: амбициозный подход.
25. Корпоративная ответственность. Принципы и структура управления корпоративной ответственностью.

Задания второго типа

Описание условий задачи

1. Приведите пример двух направлений реализации принципа корпоративной ответственности. Охарактеризуйте сложности и пути согласования этих направлений со стратегическими целями корпорации.
2. Объясните необходимость и укажите способы совместного применения методов разработки стратегических альтернатив: амбициозный подход и матрица Томпсона-Стрикленда.
3. Объясните необходимость и укажите способы совместного применения методов разработки стратегических альтернатив: амбициозный подход и моделирование.
4. Объясните необходимость и укажите способы совместного применения методов разработки стратегических альтернатив: матрица Томпсона-Стрикленда и разработка сценариев.
5. Объясните необходимость и укажите способы совместного применения методов разработки стратегических альтернатив: разработка сценариев и моделирование.
6. Приведите примеры трех стратегических альтернатив корпорации. Объясните дальнейшие действия по формированию корпоративной стратегии.
7. Приведите примеры трех типовых задач управления стоимостью корпоративного бизнеса.
8. Приведите три наиболее характерных типа синергетического эффекта от сделок слияния и поглощения.
9. Приведите два примера стратегических целей, требующих реализации трансформационной стратегией корпорации.
10. На примере деятельности известной вам отечественной корпорации объясните понятие стратегической зоны хозяйствования.
11. На примере деятельности известной вам отечественной корпорации объясните понятие стратегического портфеля корпорации.
12. Обоснуйте взаимосвязь и взаимное влияние таких уровней стратегического видения, как микроуровень и локальный уровень.
13. Обоснуйте взаимосвязь и взаимное влияние таких уровней стратегического видения, как локальный уровень и макроуровень.
14. Обоснуйте взаимосвязь и взаимное влияние таких уровней стратегического видения, как микроуровень, локальный уровень, макроуровень, глобальный уровень.
15. Объясните взаимосвязь и взаимное влияние различных этапов разработки корпоративной стратегии.
16. Проведите сравнительный анализ альтернатив постоянного совершенствования и альтернатив обновления.
17. Проведите сравнительный анализ альтернатив постоянного совершенствования и инновационных альтернатив.
18. Проведите сравнительный анализ альтернатив обновления и инновационных альтернатив.
19. Объясните взаимосвязь российской модели экономического развития и корпоративной стратегии одной из известных вам отечественных корпораций.
20. Объясните особенности учета экономических интересов трех участников корпоративных отношений на примере из известных вам отечественных корпораций.
21. Приведите не менее трех характерных примеров источников финансирования корпоративного бизнеса в России.
22. Сопоставьте между собой одну из известных вам моделей экономического развития с одной из моделей корпоративных отношений.
23. Объясните сходства и различия структур корпоративного управления двух известных вам отечественных (или зарубежных) корпораций.
24. Объясните необходимость реорганизации корпорации на примере основных финансово-экономических показателей эффективности корпоративной стратегии.
25. Приведите примеры, величины и динамику финансово-экономических показателей эффективности корпоративной стратегии, указывающие на необходимость ее совершенствования.

Задания третьего типа

Описание условий задачи

Задание 1 (типовое)*. Проявите умение анализировать структуру одной из известных вам отечественных корпораций по следующей схеме: а) название корпорации; б) основные виды экономической деятельности; в) организационно-правовая форма; г) организационная структура управления; д) степень и признаки централизации и децентрализации принятия решений; е) наименование должностей (не менее двух) и основные функции высшего уровня управления; ж) основные функции и задачи общего собрания акционеров.

* Допускаются различные виды организаций.

Задание 2 (типовое)*. Проявите умение анализировать экономические интересы участников одной из известных вам отечественных корпораций по следующей схеме: а) название корпорации; б) основные виды экономической деятельности; в) организационно-правовая форма; г) основные участники корпоративных отношений (расширенное описание стейкхолдеров); д) основные интересы стейкхолдеров; е) основные противоречия интересов стейкхолдеров; ж) способы преодоления противоречий и нахождения компромиссных решений.

* Допускаются различные виды организаций.

Задание 3 (типовое)*. Проявите умение анализировать стратегические цели одной из известных вам отечественных корпораций по следующей схеме: а) название корпорации; б) основные виды экономической деятельности; в) организационно-правовая форма; г) актуальные стратегические цели; д) основные финансово-экономические показатели достижения стратегических целей; е) основные ресурсы, необходимые для достижения стратегических целей.

* Допускаются различные виды организаций.

Задание 4 (типовое)*. Продемонстрируйте умение анализировать и разрабатывать корпоративную стратегию одной из известных вам отечественных корпораций по следующей схеме: а) название корпорации; б) основные виды экономической деятельности; в) организационно-правовая форма; г) актуальные стратегические цели; д) актуальная стратегия корпорации; е) достоинства и недостатки актуальной стратегии; ж) обоснованные рекомендации по актуализации / изменению стратегии.

* Допускаются различные виды организаций.

Задание 5 (типовое)*. Продемонстрируйте владение навыком самостоятельной работы с литературой и другими источниками для углубления и расширения знаний, необходимых для анализа и разработки корпоративной стратегии. Приведите краткое, но содержательное описание одной из известных вам отечественных корпораций по следующей схеме: а) название; б) основные виды экономической деятельности; в) форма собственности; в) организационно-правовая форма; г) групповая форма; д) организационная структура управления; е) основные показатели эффективности текущей финансово-хозяйственной деятельности; ж) актуальные стратегические цели.

* Допускаются различные виды организаций.

Университет «Синергия»

Рассмотрено
на заседании Ученого совета
Университета «Синергия»
протокол № 11 от 28.11.2025 г.

УТВЕРЖДАЮ
Ректор Университета «Синергия»
кандидат экономических наук, доцент
А. И. Васильев
01.12.2025 г.

Рабочая программа дисциплины

Продуктовые (маркетинговые) стратегии организации

Направление подготовки: 38.04.02. Менеджмент
Профиль подготовки: Стратегический менеджмент
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: Очная

Москва 2025

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Продуктовые (маркетинговые) стратегии организации» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952.

Изучение дисциплины ориентировано на получение обучающимися знаний: об открывающихся возможностях, связанных с использованием маркетинговой концепции управления в компании; основных маркетинговых стратегиях, методах стратегического анализа внешней и внутренней среды компании; этапах разработки маркетинговой стратегии компании, а также формирование необходимых компетенций в профессиональной деятельности.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в часть, формируемую участниками образовательных отношений, Блока 1 учебных планов по программам подготовки магистров по направлению 38.04.02 Менеджмент.

Цели изучения дисциплины:

Целью изучения дисциплины «Продуктовые (маркетинговые) стратегии организации» является приобретение студентами навыков самостоятельной разработки и проектирования деятельности в области разработки и реализации маркетинговых стратегий; формирование у обучающихся совокупности знаний в области теории и практики стратегического маркетинга; получение умений и навыков применения знаний на практике.

Задачи изучения дисциплины:

- формирование знаний, умений и навыков разработки стратегии маркетинговых коммуникаций, проявляя готовность к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала;
- обеспечение необходимыми знаниями в области маркетинговой деятельности предприятия, видов и инструментов маркетинговых стратегий и методов стратегического планирования с целью разработки корпоративной маркетинговой стратегии, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию;
- овладение навыками исследования и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде для разработки маркетинговой стратегии развития предприятия и стратегии маркетинговых коммуникаций.

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

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

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			Должен знать	Должен уметь	Имеет практический опыт	
Способен формулировать стратегические цели организации, организовывать и проводить стратегический анализ внешней и внутренней среды организации с целью определения вариантов стратегии и направлений ее реализации.	ПК-1	ПК-1.4. Проводит маркетинговый анализ внешней и внутренней среды организации для разработки вариантов стратегического направления развития организации	ПК-1.4.1.1. знать методы: SWOT-анализ, матрица БКГ, матрица стратегического позиционирования GE, матрица конкурентной стратегии фирмы SPACE, метод анализа иерархий в разработке стратегических решений в сфере маркетинга	ПК-1.4.2.1. уметь анализировать внешнюю и внутреннюю среду компании с помощью методов SWOT-анализ, матрицы БКГ, матрицы стратегического позиционирования GE, матрицы конкурентной стратегии фирмы SPACE, метода анализа иерархий для формулирования и корректировки стратегических целей компании	ПК-1.4.3.1. применения известных методов анализа внешней и внутренней среды для формулирования и корректировки стратегических целей компании	Доклад-презентация и дискуссия Кейсы/Ситуационный практикум Аналитический отчет Творческое задание
Способен осуществлять руководство разработкой основных положений	ПК-2	ПК-2.3. Руководит разработкой маркетинговой стратегии организации с целью повышения	ПК-2.3.1.1. принципы стратегического и оперативного планирования, методы и стратегии	ПК-2.3.2.1. разрабатывать маркетинговую стратегию организации, выстраивать систему взаимодействия	ПК-2.3.3.1. организации работы маркетинговой деятельности в рамках реализации стратегии развития	

Общий объем дисциплины (в академических часах)	144 из 144	

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Классический и стратегический маркетинг: сущность и основные понятия

Классический и стратегический маркетинг: сущность и основные понятия. Стратегия: основные понятия, подходы к определению, взаимосвязи с маркетинговой деятельностью. Стратегический маркетинг и конкурентоспособность фирмы. Концепция стратегического маркетинга. Стратегический и тактический маркетинг. Операционный и стратегический маркетинг.

Формы контроля:

Доклад-презентация и дискуссия

Вопросы для самостоятельного изучения:

Концепция стратегического маркетинга.

Формы самостоятельной работы:

Стратегический и тактический маркетинг

Операционный и стратегический маркетинг

Работа с литературой, источниками в сети Internet

Подготовка доклада-презентации

Тема 2. Ресурсный подход в стратегическом маркетинге современной организации

Ресурсный подход в стратегическом маркетинге современной организации. Концепция прорывного позиционирования в стратегическом маркетинге.

Формы контроля:

Кейсы/Ситуационный практикум

Вопросы для самостоятельного изучения:

Концепция прорывного позиционирования в стратегическом маркетинге

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой, источниками в сети Internet

Подготовка к ситуационному практикуму

Подготовка отчета по ситуационному практикуму

Тема 3. Интегрированные маркетинговые коммуникации в реализации маркетинговой стратегии фирмы

Интегрированные маркетинговые коммуникации в реализации маркетинговой стратегии фирмы: реклама, стимулирование сбыта, публичность, прямой маркетинг, личная (персональная) продажа. Особенности маркетинговых стратегий в отраслях и сферах деятельности (сфера услуг, инновационная сфера, рынок территорий).

Формы контроля:

Аналитический отчет

Вопросы для самостоятельного изучения:

Особенности маркетинговых стратегий в отраслях и сферах деятельности (сфера услуг, инновационная сфера, рынок территорий)

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой, источниками в сети Internet

Подготовка аналитического отчета, подготовка презентации

Тема 4. Латеральное мышление и нестандартные стратегические решения в сфере коммуникаций. Стратегические бренд-коммуникации

Латеральное мышление и нестандартные стратегические решения в сфере коммуникаций. Латеральное мышление как объединение трех важнейших составляющих творческого процесса: озарение (инсайт), творческие способности и чувство юмора. Алгоритмический процесс разработки латеральной маркетинговой идеи. Стратегические бренд-коммуникации. Этапы коммуникационной стратегии бренда. Оценка эффективности (маркетинговые цели, здоровье марки; индивидуальные критерии эффективности, определяемые целями, категорией, положением на рынке). Примеры принятия нестандартных стратегических решений в сфере коммуникаций.

Формы контроля:

Доклад-презентация и дискуссия

Творческое задание

Вопросы для самостоятельного изучения:

Примеры принятия нестандартных стратегических решений в сфере коммуникаций

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой, источниками в сети Internet

Подготовка доклада-презентации, подготовка творческого задания, подготовка презентации

Тема 5. Матрица БКГ, матрица стратегического позиционирования GE, матрица конкурентной стратегии фирмы SPACE, метод анализа иерархий в разработке стратегических решений в сфере маркетинга

Матрица БКГ, матрица стратегического позиционирования GE, матрица конкурентной стратегии фирмы SPACE, метод анализа иерархий в разработке стратегических решений в сфере маркетинга

Формы контроля:

Доклад-презентация и дискуссия

Кейсы/Ситуационный практикум

Вопросы для самостоятельного изучения:

Матрица конкурентной стратегии фирмы SPACE

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой, источниками в сети Internet

Подготовка доклада-презентации Подготовка к ситуационному практикуму

Подготовка отчета по ситуационному практикуму

Тема 6. Модели маркетинга в сфере услуг, в сфере образования, на арт-рынке

Модели маркетинга в сфере услуг. Стратегический маркетинг в сфере образования. Маркетинговые стратегии российских вузов. Стратегия брендинга образовательного учреждения, подходы к оценке бренда вуза. Особенности реализации концепции стратегического маркетинга на арт-рынке. Прорывное позиционирование арт-объектов

Формы контроля:

Доклад-презентация и дискуссия

Кейсы/Ситуационный практикум

Вопросы для самостоятельного изучения:

Маркетинговые стратегии российских вузов.

Формы самостоятельной работы:

Прорывное позиционирование арт-объектов

Работа с литературой, источниками в сети Internet

Подготовка доклада-презентации Подготовка к ситуационному практикуму

Подготовка отчета по ситуационному практикуму

Тема 7. Стратегический маркетинг инновационных предприятий

Стратегический маркетинг инновационных предприятий. Стратегии инновационного развития фирмы: инновации и псевдо-инновации. Стратегии прорывного позиционирования на рынке инноваций

Формы контроля:

Доклад-презентация и дискуссия

Кейсы/Ситуационный практикум

Вопросы для самостоятельного изучения:

Псевдо-инновации

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой, источниками в сети Internet

Подготовка доклада-презентации Подготовка к ситуационному практикуму

Подготовка отчета по ситуационному практикуму

Тема 8. Продвижение территории и создание сильного бренда

Продвижение территории и создание сильного бренда. Конкурентоспособности и рынок территорий. Продвижение территории и создание сильного бренда. Прорывное позиционирование на рынке территорий. Подходы к оценке конкурентоспособности и привлекательности бренда территории

Формы контроля:

Доклад-презентация и дискуссия

Кейсы/Ситуационный практикум

Вопросы для самостоятельного изучения:

Продвижение территории и создание сильного бренда.

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой, источниками в сети Internet

Подготовка доклада-презентации Подготовка к ситуационному практикуму

Подготовка отчета по ситуационному практикуму

5. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Основная литература

1. Лужнова, Н. В. Стратегическое маркетинговое управление : учебник / Н. В. Лужнова, О. М. Калиева. — Оренбург : Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2017. — 289 с. — ISBN 978-5-7410-1642-8. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/71330.html>
2. Стратегическое управление : учебник для магистров / И. К. Ларионов, А. Н. Герасин, О. Н. Герасина [и др.] ; под редакцией И. К. Ларионова. — 6-е изд. — Москва : Дашков и К, 2023. — 234 с. — ISBN 978-5-394-05325-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/144094.html>

Дополнительная литература

1. Бгашев М.В. Стратегическое управление корпорацией : учебник / Бгашев М.В.. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 408 с. — ISBN 978-5-4497-2223-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/131645.html>
2. Анцупов, А. Я. Стратегическое управление / А. Я. Анцупов. — Москва : Техносфера, 2015. — 344 с. — ISBN 978-5-94836-406-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/58867.html>
3. Жук, Е. С. Стратегический маркетинг : учебник / Е. С. Жук, Н. П. Кетова. — Ростов-на-Дону : Издательство Южного федерального университета, 2011. — 203 с. — ISBN 978-5-9275-0904-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/47144.htm>

Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети "Интернет"

1. Российская ассоциация маркетинга <http://www.ram.ru>
2. Гильдия маркетологов <http://www.marketologi.ru>
3. Энциклопедия маркетинга <http://www.marketing.spb.ru>
4. Маркетолог <http://www.marketolog.ru>
5. Бизнес-портал aup.ru: менеджмент и маркетинг в бизнесе <http://www.aup.ru>
6. Библиотека маркетолога // электронный каталог http://www.marketing.spb.ru/lib-research/all_methods.htm
7. Официальный сайт Института социально-политических исследований РАН www.isprras.ru
8. Официальный сайт всероссийского центра изучения общественного мнения www.wciom.ru
9. Официальный сайт Аналитического центра Юрия Левады «Левада-центр» www.levada.ru
10. Институт научной информации по общественным наукам <http://www.inion.ru/>
11. Российская государственная библиотека // электронный каталог <http://www.rsl.ru/ru/s97/s339/>
12. Национальная электронная библиотека <http://www.rusneb.ru>

Материально-техническая база

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

Лицензионное программное обеспечение

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

Свободно распространяемое программное обеспечение

1. 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
2. OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
3. PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
4. GIMP (редактор растровой графики) (<https://www.gimp.org/>)
5. Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing/>)
6. Inkscape (векторная графика) (<https://www.inkscape.org/>)

Электронно-библиотечная система

1. Электронная библиотечная система (ЭБС) IPR BOOKS <http://www.iprbookshop.ru>

Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Официальный интернет-портал базы данных правовой информации (<http://pravo.gov.ru/>)
2. Электронная библиотека научных публикаций eLIBRARY (<https://elibrary.ru>)
3. Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>)
4. Архив научных журналов НЭИКОН (<https://arch.neicon.ru/xmlui/>)

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

Описание оценочных материалов для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации

Описание текущего контроля и промежуточной аттестации:

Экзамен

Оценочные средства:

Экзамен, доклад-презентация, ситуационный практикум, творческое задание, аналитический отчет.

Процедура оценивания:

Экзамен представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя:

Задание № 1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними;

Задание № 2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности;

Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины

Шкала и критерии оценки, балл:

Выполнение обучающимся заданий оценивается по следующей балльной шкале:

Задание 1: 0-5 баллов

Задание 2: 0-5 баллов

Задание 3: 0-5 баллов

-90 и более (отлично) – ответ правильный, логически выстроен, приведены необходимые выкладки, использована профессиональная лексика. Задания решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат.

-70 и более (хорошо) – ответ в целом правильный, логически выстроен, приведены необходимые выкладки, использована профессиональная лексика. Ход решения задания правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат.

-50 и более (удовлетворительно) – ответ в основном правильный, логически выстроен, приведены не все необходимые выкладки, использована профессиональная лексика. Задания решены частично.

Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках текущего контроля успеваемости

Доклад-презентация и дискуссия. Тема 1. Классический и стратегический маркетинг: сущность и основные понятия

1. Цепочка создания ценностей как основание современной маркетинговой стратегии
2. Маркетинг 3.0: новые отличительные черты современного маркетинга
3. Маркетинг на формирующихся рынках: основные отличия и стратегические модели
4. Оценки долгосрочных и краткосрочных эффектов маркетинговой деятельности
5. Формирование и оценка взаимоотношений в цепочке создания ценностей
6. Клиентоориентированная компания: этапы построения, возможные оценки
7. Взаимоотношения с поставщиками: стратегии, оценки, результаты
8. Рынок маркетинговых услуг в России.
9. Стратегический маркетинг: новые акценты и технологии
10. Современные стратегии управления брендами
11. Маркетинг в сетевой организации бизнеса
12. Новый инструментарий стратегического управления: маркетинговая составляющая
13. Маркетинговые стратегии управления поставщиками.
14. Конкурентное преимущество компании: методы выявления, пути использования в конкурентной борьбе.
15. Разработка портфеля маркетинговых метрик компании
16. Системы контроля достижений целей в стратегическом управлении компанией
17. Совершенствование управления бизнесом на основе маркетинговых метрик
18. Разработка маркетинговой стратегии фирмы на развивающемся рынке на примере
19. Роль и место маркетинга в управлении российскими предприятиями
20. Управление отношениями с клиентами
21. Клиентоориентированность как источник конкурентного преимущества компании
22. Международная маркетинговая деятельность крупнейших российских предприятий
23. Стратегия управления брендом как основа маркетинговой стратегии предприятия
24. Стратегия построения успешного бренда на примере ведущих мировых компаний
25. Особенности разработки он-лайн стратегии компании
26. Особенности систем управления компаниями, развивающих различные направления бизнеса
27. Новые направления и инструменты маркетинга
28. Информационные технологии в маркетинге

Доклад-презентация и дискуссия. Тема 4. Латеральное мышление и нестандартные стратегические решения в сфере коммуникаций. Стратегические бренд-коммуникации

Роль латерального мышления в разработке нестандартных стратегических решений в сфере коммуникаций.
Влияние креативности на принятие нестандартных стратегических решений в сфере коммуникаций.
Методы развития латерального мышления для генерации инновационных идей в сфере коммуникаций.
Использование инсайта в процессе разработки латеральных маркетинговых идей.
Роль чувства юмора в создании эффективных рекламных кампаний. Алгоритм разработки латеральной маркетинговой идеи.
Стратегические бренд-коммуникации: определение, принципы. Этапы разработки коммуникационной стратегии бренда.
Критерии оценки эффективности коммуникационной стратегии бренда.
Маркетинговые цели и их влияние на выбор критериев оценки эффективности коммуникационной стратегии бренда.
Индивидуальные критерии оценки эффективности коммуникационной стратегии бренда в зависимости от категории продукта и его
Примеры успешной реализации нестандартных стратегических решений в сфере коммуникаций. Нестандартные подходы к продвижению
Вирусный маркетинг как пример нестандартного подхода к продвижению бренда.
Использование игровых элементов в рекламных кампаниях для привлечения внимания потребителей.
Кросс-промоушн как способ расширения аудитории бренда.
Привлечение знаменитостей для продвижения бренда: преимущества и недостатки.
Нестандартные методы проведения маркетинговых исследований.
Использование краудсорсинга для генерации новых идей в сфере коммуникаций.
Перспективы использования искусственного интеллекта в разработке нестандартных стратегических решений в сфере коммуникации
Роль виртуальной реальности в создании уникального опыта взаимодействия с брендом.
Блокчейн-технологии в сфере коммуникаций: возможности и ограничения.
Будущее рекламы: прогнозы и тенденции.
Этические аспекты использования нестандартных стратегических решений в сфере коммуникаций.
Как избежать провала при внедрении нестандартных стратегических решений

Доклад-презентация и дискуссия. Тема 5. Матрица БКГ, матрица стратегического позиционирования GE, матрица конкурентной стратегии фирмы SPACE, метод анализа иерархий в разработке стратегических решений в сфере маркетинга

1. Специфика маркетинга инноваций на российских рынках
2. Роль маркетинга взаимоотношений в инновационной деятельности российских компаний
3. Роль клиентоориентированности в инновационной деятельности российских компаний
4. Особенности поведения потребителей на рынке высокотехнологичной продукции
5. Разработка маркетинговой стратегии международной компании на российском рынке
6. Разработка маркетинговой стратегии компании при продвижении товара на рынок
7. Международная маркетинговая деятельность крупнейших российских предприятий
8. Разработка и оценка эффективности стратегии продвижения интернет-проекта
9. Маркетинговая среда компании и её структура;
10. Управление маркетингом компании;
11. Оценка эффективности маркетинга в компании;
12. Маркетинговое планирование в компании.
13. Построение эффективного комплекса маркетинга для субъекта малого бизнеса;
14. Ключевые аспекты позиционирования рыночного предложения субъекта малого бизнеса;
15. Совершенствование маркетинговой стратегии компании;
16. Эффективные формы организации маркетинговой деятельности на современном предприятии;
17. Измерение результативности внутреннего маркетинга в компании;
18. Реализация коммуникационной стратегии компании в цифровой среде.
19. CRM и маркетинговые исследования
20. Методы вычисления индивидуальной ценности клиента и ее использование для решения задач управления отношениями с клиентами
21. Современные тренды и будущее развития CRM
22. Инструменты управления ценностью клиента и влияние на прибыль компании
23. Формирование клиентоориентированной корпоративной культуры
24. Современные подходы к сегментации существующих клиентов
25. Место и функции CRM в системе управления современного предприятия
26. Управление коммуникациями в социальных медиа
27. Управление отношениями с клиентами
28. Программы лояльности

Доклад-презентация и дискуссия. Тема 6. Модели маркетинга в сфере услуг, в сфере образования, на арт-рынке

Модели маркетинга в сфере услуг: обзор основных концепций.
Стратегический маркетинг в сфере образования: ключевые принципы и подходы.
Маркетинговые стратегии российских вузов: анализ и лучшие практики.
Стратегия брендинга образовательного учреждения: подходы к созданию и управлению брендом.
Оценка бренда вуза: методики и критерии. Особенности реализации концепции стратегического маркетинга на арт-рынке.
Прорывное позиционирование арт-объектов: стратегии и инструменты.
Разработка маркетинговой стратегии для продвижения арт-объектов.
Анализ конкурентной среды в сфере образования: методы и инструменты.
Формирование ценностного предложения в образовательных услугах: теория и практика.
Управление клиентским опытом в сфере образования: подходы и технологии.
Создание и развитие партнерских отношений в сфере образования: стратегии и инструменты.
Инновационные подходы к продвижению образовательных услуг: цифровые технологии и социальные медиа.
Влияние социального маркетинга на стратегию образовательных учреждений.
Управление репутацией образовательного учреждения: стратегии и инструменты.
Развитие корпоративной культуры в образовательном учреждении: роль и значение.
Проектный подход в стратегическом маркетинге образовательных учреждений.
Эффективность маркетинговых стратегий в сфере образования: оценка и анализ.
Стратегии управления рисками в сфере образования: подходы и инструменты.
Инвестиции в образование: анализ и перспективы.
Международная стратегия образовательных учреждений: глобальные рынки и конкуренция.
Цифровизация в образовании: новые возможности и вызовы.
Социальное предпринимательство в сфере образования: стратегии и примеры.
Этика и социальная ответственность в маркетинге образовательных услуг.
Будущее маркетинга в сфере образования: тренды

Доклад-презентация и дискуссия. Тема 7. Стратегический маркетинг инновационных предприятий

1. Роль стратегического маркетинга в инновационном развитии предприятия.
2. Методология разработки инновационной стратегии компании.
3. Жизненный цикл инноваций и его влияние на стратегическое планирование.
4. Определение целевых сегментов рынка для инновационных продуктов.
5. Позиционирование инновационных продуктов на рынке: основные подходы и методы.
6. Стратегии выхода на рынок новых технологий: особенности и проблемы.
7. Управление рисками при реализации инновационных проектов.
8. Инновационная культура организации: создание условий для ее формирования и развития.
9. Партнерство и коллаборация в области инноваций: преимущества и риски.
10. Инновационный лидер: роль личности в успехе инновационного проекта.
11. Венчурный капитал как источник финансирования инновационных проектов.
12. Стратегии диверсификации бизнеса в условиях быстро меняющейся технологической среды.
13. Стратегии защиты интеллектуальной собственности в инновационной деятельности.
14. Государственная поддержка инновационных предприятий: формы и механизмы.
15. Международный опыт стимулирования инновационной активности компаний.
16. Управление знаниями в инновационной организации: методы и инструменты.
17. Цифровая трансформация как фактор инновационного развития компании.
18. Стратегии управления человеческими ресурсами в инновационной организации.
19. Этика и социальная ответственность в инновационной деятельности.
20. Стратегии экологической ответственности в инновационной деятельности.
21. Управление изменениями в инновационной организации: основные этапы и методы.
22. Стратегии управления инновационными проектами: от идеи до коммерциализации.
23. Оценка эффективности инновационных стратегий: методы и критерии.
24. Проблемы внедрения инноваций в традиционных отраслях экономики.
25. Будущее инновационного менеджмента: тренды и перспективы

Доклад-презентация и дискуссия. Тема 8. Продвижение территории и создание сильного бренда

1. Теоретические основы продвижения территории и создания сильного бренда.
2. Роль территориального маркетинга в повышении конкурентоспособности региона.
3. Методы оценки конкурентоспособности территории на национальном и международном уровнях.
4. Факторы, влияющие на привлекательность бренда территории для инвесторов и туристов.
5. Стратегии прорывного позиционирования территории на рынке инвестиций и туризма.
6. Ключевые элементы бренда территории: история, культура, природные ресурсы, инфраструктура и др.
7. Роль государственного и муниципального управления в формировании и продвижении бренда территории.
8. Инструменты территориального маркетинга: событийный, культурный, спортивный и другие виды маркетинга.
9. Брендинг городов: примеры успешных практик в мире и России.
10. Региональные бренды: специфика и особенности продвижения.
11. Территориальный брендинг и туризм: взаимосвязь и взаимовлияние.
12. Брендинг малых городов и сельских территорий: возможности и ограничения.
13. Территориальный брендинг и имидж страны: взаимосвязь и взаимовлияние.
14. Межрегиональное сотрудничество в рамках продвижения бренда территории.
15. Роль общественных организаций и инициатив в формировании и продвижении бренда территории.
16. Использование цифровых технологий в продвижении бренда территории.
17. Взаимодействие власти, бизнеса и общества в процессе формирования и продвижения бренда территории.
18. Роль международных рейтингов и индексов в оценке конкурентоспособности и привлекательности бренда территории.
19. Экономические и социальные эффекты от продвижения бренда территории.
20. Этические аспекты территориального брендинга.
21. Территориальный брендинг и устойчивое развитие: взаимосвязь и взаимовлияние.
22. Перспективы развития территориального брендинга в России и мире.
23. Территориальный брендинг и экология: взаимосвязь и взаимовлияние.
24. Территориальный брендинг и инновации: взаимосвязь и взаимовлияние.
25. Роль культуры и искусства в формировании и продвижении бренда

Кейс 1. Тема Введение в стратегию.

ОАО «Архангельский ЦБК»: выбор продуктовой стратегии

1.1. Проблемная ситуация

В конце 2001 г. «Архангельский ЦБК» столкнулся с необходимостью выбора одного из видов производимой продукции, который предоставляет наилучшие перспективы и возможности для сохранения позиций компании на рынке и дальнейшего ее развития.

Направления обсуждения кейса

Эффективным способом обсуждения кейса в учебной группе является проведение анализа привлекательности товарных рынков и уровня развития конкуренции на них, а также рассмотрение ассортиментной политики компании и прибыльности основных видов продукции. Для осуществления выбора наиболее перспективного вида продукции эффективным будет построение и анализ матрицы «темпы роста — рентабельность».

Критерии для анализа

Для анализа и оценки каждого из основных видов продукции АЦБК предлагается использовать следующие критерии:

1. Привлекательность рынка (всего и отдельных его сегментов)

- ♦ изменение спроса
- ♦ темпы роста

2. Конкуренция

- ♦ уровень развития конкуренции
- ♦ доли компании на рынках
- ♦ возможности для усиления позиций компании на рынках

3. Продукция

- ♦ ассортиментная политика
- ♦ взаимоотношения с покупателями

4. Прибыльность

- ♦ уровень цен
- ♦ рентабельность основных видов продукции

1.2. Вопросы для обсуждения

1. Какова привлекательность рынков основных видов продукции АЦБК?

2. Каково положение АЦБК на рынках основных видов продукции?

3. Сравните ассортиментную политику и особенности взаимоотношений с покупателями по каждому из основных видов продукции АЦБК.

4. Какова прибыльность основных видов продукции АЦБК?

5. Сравните основные виды продукции АЦБК и выберите наиболее перспективные (по критериям рентабельности, рыночной доли и темпов роста рынка).

«Аквариус»

Пионер российского компьютерного производства (правильнее говорить о компьютерной сборке) фирма «Аквариус Системе Информ» объявила о том, что она практически выходит из этого бизнеса и концентрируется на продаже в России зарубежных компьютеров. В связи с тем, что намечается выход на российский рынок таких известных компьютерных производителей, как фирмы «Фудзицу», «Диджитал», «Аквариус» надеялась добиться успеха в сбытовом бизнесе. Проанализировав ситуацию, было решено компьютерное производство законсервировать до тех пор, пока не сложатся предпосылки для возврата в «производственный» бизнес.

Сборкой персональных компьютеров фирма занялась еще в 1990 г. Тогда это было революционным начинанием. И не столько потому, что фирма «Аквариус», имевшая в то время статус совместного предприятия, решила заняться производством, а не импортом компьютерной техники, как это делало подавляющее большинство советских фирм, но и в первую очередь потому, что предприятие открыло свой завод по сборке компьютеров в г. Шуя Ивановской 30 области. Было очень много восторженных высказываний по поводу начинаний фирмы «Аквариус». Прогнозы были исключительно оптимистичными.

Мощности завода в Шуре позволяли производить 10 тыс. компьютеров в месяц. В условиях тогдашней экономики важно было вписаться в систему плановых поставок. Фирме «Аквариус» удалось заключить выгодный контракт с «Союз ЭВМ комплектом», осуществившим поставки персональных компьютеров в рамках всего Советского Союза. В соответствии с договором «Союз ЭВМ комплект» должен был закупить у «Аквариуса» 35 тыс. персональных компьютеров. Далее эта цифра автоматически увеличивалась до 75 тыс. Однако «обвал» рубля и введение повышенных таможенных пошлин на комплектующие к компьютерам сделали совершенно невыгодным заключенный в рублях контракт с «Союз ЭВМ комплектом». Фирма «Аквариус» пошла на разрыв контракта и уплату штрафов.

После этого фирме пришлось искать покупателей на рынке. Это заставило ее сократить производство до 1 тыс. компьютеров в месяц. Далее ситуация еще более усложнилась. В результате производство упало до 200—300 компьютеров в месяц, а число работников сократилось втрое — со 150 до 50 человек. Для того чтобы завод работал безубыточно, необходимо было производить 1,5 тыс. компьютеров в месяц. Сбыт такого количества фирме был не под силу. Была сделана попытка начать производство кассовых аппаратов. Но это не дало желаемого результата. В условиях сокращения производства руководство фирмы пыталось сохранить кадры, однако все-таки вынуждено было пойти на увольнение работников. В конце концов, на заводе остались только квалифицированные сборщики, которые в случае появления заказов на компьютеры должны были осуществлять их сборку. Трудности «Аквариусу» удалось преодолеть благодаря тому, что фирма пошла на диверсификацию. Переориентировав свой капитал с компьютерного производства на финансовую сферу, а также торговлю и строительство, фирма добилась того, что ее годовой оборот составил примерно 100 млн долл. При этом

на долю компьютерного направления пришлось только четверть оборота, что было сравнимо с долей оборота в строительстве (20%) и меньше доли оборота, приходящейся на 31 инвестиционные проекты (32% всего оборота). Диверсификация деятельности привела к изменению организационной структуры. Вместо совместного предприятия «Аквариус» возникла группа из 10 практически самостоятельных фирм, действующих в отдельных сферах бизнеса, таких, как строительство, компьютерный бизнес и др. Их возглавила холдинговая компания, которая владела контрольным пакетом акций.

Вопросы

1. Насколько управление в фирме «Аквариус» может рассматриваться как стратегическое?
2. Каким образом фирма «Аквариус» добилась установления баланса с внешним окружением?
3. В какой мере «желания» фирмы были перечеркнуты изменениями во внешней среде?

Кейсы/Ситуационный практикум. Тема 5. Матрица БКГ, матрица стратегического позиционирования GE, матрица конкурентной стратегии фирмы SPACE, метод анализа иерархий в разработке стратегических решений в сфере маркетинга

It's the Sony, или Человеческое измерение миссии

It's the Sony — это ответ нового поколения менеджеров легендарной корпорации тем, кто вечером 7 мая 1946 года собрался на четвертом этаже обгоревшего универмага в опустошенном войной центре Токио, чтобы под руководством Масару Ибуки и Акио Мориты основать уникальную по духу и стилю управления компанию. Ее первоначальный капитал составлял всего \$500, но вряд ли можно измерить стоимость тех нематериальных активов — таланта, творческой энергии и преданности общему делу, которые и стали основой успеха Sony. Тогда еще не было магического брэнда, а штат компании насчитывал всего 20 человек. Но это уже была Sony...

It's the Sony — это кратчайшее выражение корпоративного духа и философии великой корпорации также обращено и в будущее, небольшой, но очень значимый фрагмент, которого вот уже более 50 лет ежедневно создает Sony.

«Человеческая сторона» миссии

Японский стиль менеджмента не обделен вниманием отечественных авторов, подвизающихся на ниве пропаганды управленческих идей. Однако этот интерес за редким исключением носит поверхностный характер. Говорят об уникальности методов управления и трудовой этики японцев, о системе пожизненного найма и т. п. «характерных чертах» японского менеджмента. Чаще всего говорят о «японском экономическом чуде» в целом, не без злорадства смакуя детали экспансии корпораций Страны Восходящего солнца на американский рынок. Словом, «японский стиль менеджмента» стал одним из тех общих мест теории и практики управления, которые состоят из далеких от реальности стереотипов.

В сонме пустых фраз, цифр, дат, схем и таблиц, как это обычно случается при пафосно-популяризаторском подходе к делу, теряются крайне важные детали и проблемы. Одной из них является формирование миссий японских компаний.

Пример с Sony — пожалуй, самой известной японской корпорацией — лучшее тому подтверждение. Едва ли не единственный материал, написанный на эту тему в России и Украине, принадлежит профессору МГУ Е. Комарову. Несмотря на ряд интересных наблюдений и выводов, сделанных российским исследователем, некоторые весьма существенные детали остались вне поля его зрения. Дело не только в ограниченном количестве использованных им источников (по сути статья основана исключительно на книге одного из основателей Sony А. Мориты), но и в весьма вольной интерпретации понятия «миссия». Остановимся на этом подробнее.

«Миссия — это своеобразная «мечта», от которой начинается танец целей и стратегий предприятия, стиль его работы» (Комаров, 2001), — как видно в этом образном определении, открывающем материал, спутаны два различных понятия: «миссия» и «видение». Гораздо интереснее обобщения автора по поводу генезиса миссии Sony, о роли «человеческого фактора» в этом процессе.

«Анализ миссии "Сони" закономерно приводит к вопросу о ее источнике. Можно однозначно утверждать — миссия обусловлена обликом основателей фирмы, ставших и ее руководителями. Если перевести на язык образной формулы, то она выглядит так:

Миссия = (знания, изобретательность, энтузиазм) x (интуиция, смелость, дерзость).

Первую скобку можно назвать личностным "Капиталом номер один", а вторую — "Капиталом номер два". Сплав того и другого закономерно привел к появлению миссии. Именно осознание предпринимателями главного предназначения своей фирмы привело к определению ее миссии».

И далее: «В современных работах по стратегическому менеджменту почему-то отсутствует эта человеческая сторона появления миссии, а упор делается только на какую-то таинственную связь "компания — внешнее окружение". Сама конкретная компания и внешнее окружение каким-то образом воспринимается людьми, которые и являются авторами миссии».

Последний абзац свидетельствует о весьма поверхностном знакомстве автора с литературой по стратегическому менеджменту и маркетингу, в которой «человеческой стороне» миссии отводится достаточно важное место. Однако с его выводом о том, что миссия Sony «обусловлена обликом» ее основателей, нельзя не согласиться. Более того, он вполне применим и к некоторым другим японским компаниям. Однако речь здесь должна идти не столько об «облике» (личных качествах) блестящего тандема А. Мориты и М. Ибуки, сколько об их мировоззрении.

Это мировоззрение представителей японской элиты после Хиросимы и Нагасаки, по крайней мере той ее части, которая преодолела апокалиптические настроения и устремила свой взгляд в будущее. И здесь обнаруживается, что российский автор упустил один важнейший источник миссии, который предопределял оба «личностных капитала». Это — патриотизм и осознание собственной индивидуальной миссии в истории страны.

«...После Хиросимы... я полностью осознал, что Японии потребуются все таланты, которые ей удастся спасти для будущего. Я могу даже сказать, что уже тогда, будучи молодым человеком, я чувствовал, что должен сыграть какую-то роль в этом будущем» (Морита, 1990).

М. Ибуке и А. Морита было что доказывать: перед страной (А. Морита, уклонившийся от своего последнего воинского долга — самоубийства, — был, по сути, дезертиром), своими семьями и соотечественниками, оккупантами и миром. Их образ Японии в корне отличался от довоенных стереотипов, а значит, их страна и их дело после войны должны были быть

совершенно иными. Очень важный вопрос: было ли это мировоззрение реваншистским? Нет, если говорить о противостоянии наций. Да, если говорить о реванше перед самим собой. Они не просто создавали новую фирму — они строили новую Японию.

«В-29 разрушили японскую промышленность до основания, а строить на пустом месте всегда легче, чем восстанавливать», — сказал многим позже А. Морита в интервью «Плейбою».

Дух «Токио цусин когё кабусики кайса»

Имя Sony появилось лишь в 1958 году. Но и на начальном этапе своего существования «Токио комьюникейшнз инжиниринг корпорейшн» (так переводилось ее название на английский), выпускавшая примитивные приставки для приема коротковолновых радиопередач, обладала тем человеческим капиталом, который позволяет сказать: It's the Sony — это уже была Sony!

В основу миссии компании была положена безграничная вера в «идею продукта». Морита несмотря на то, что его с полным правом можно назвать гением маркетинга, остался ей верен до конца своих дней. Сегодня это может показаться утопией, восточной спецификой, но такая идеология привела Sony к успеху и на американском рынке.

Впрочем, «идеализм» основателей корпорации имел и маркетинговую причину. М. Ибука и А. Морита прекрасно осознавали, что успех в производстве уже известных товаров для их небольшой тогда фирмы, был бы лишь временным — пока не «проснулись» гиганты довоенного бизнеса: Toshiba, Mitsui и др. Поэтому инновации были единственным полем, где Sony могла достичь стратегического преимущества над конкурентами.

Однако не стоит сводить миссию Sony к приоритету инновационного процесса и инновационного менеджмента. Это не были инновации ради инноваций. Это были инновации ради людей, что стало главным тезисом миссии компании:

«Если бы удалось создать условия, в которых люди могли бы объединиться с твердым намерением совместно трудиться и использовать свои технические способности для осуществления своих сокровенных желаний, то такая организация могла бы принести огромное наслаждение и пользу».

«Никакая теория, программа или правительственная политика не могут сделать предприятие успешным; это могут сделать только люди» (Морита, 1990).

Позже появляется манифест «Дух Sony», который стал декларацией о миссии компании. Приведем наиболее значимые отрывки из него. В начале отмечалось, что Sony — это пионер и никогда не будет следовать за другими. «Осуществляя прогресс, Sony хочет служить всему миру», и выполняя это, «компания всегда будет стремиться к неизведанному».

«Мы также заявляли: "Путь пионера полон трудностей, но, несмотря на многочисленные тяготы и препятствия, работников Sony всегда будет гармонично и тесно связывать радость от участия в творческом труде и гордость тем, что они вкладывают свои уникальные таланты в достижение этой цели. Принцип Sony — уважать и поощрять способности каждого (человек на своем месте), и она всегда стремится выявить лучшее в человеке, верит в него и постоянно дает ему возможность развивать свои способности. В этом жизненная сила Sony"» (там же).

Видение-миссия-философия

Из приведенной цитаты видно, как мало миссия Sony имеет общего с образом эдакого «муравейника», который нередко ассоциируется с организационной культурой японских предприятий. «Дух Sony» — не просто декларация, а восточная философия жизни, переведенная на язык предпринимательства.

С этим связана одна трудность, возникающая при интерпретации миссий в контексте японского стиля управления. В отличие от западных компаний, декларации о миссии которых стали появляться лишь после внедрения в широкие бизнес-круги концепции социально-ответственного маркетинга, в случае с японскими корпорациями мы имеем дело не с рациональной этикой, а органичной традиционной философией.

Может быть, именно в этом и заключалось главное стратегическое преимущество японцев перед их конкурентами: они гораздо глубже понимали смысл предпринимательства, т.е. обладали удивительным чувством миссии, объединявшим их не только в рамках коллектива, но и целого общества, объединявшим не во имя конкуренции, а созидания, в котором конечный результат был часто менее важен, чем «путь» во всем многообразии смысла этого слова («дао» в восточной философско-религиозной традиции).

Такой подход приводит к некоему стратегическому «синкретизму», в котором понятия видение, миссия, стратегия, вера и дух неразделимы. Японским компаниям нет смысла переформулировать свои миссии согласно изменившейся рыночной конъюнктуре или потребительским приоритетам, поскольку их философия покоится на абсолютных принципах. Она традиционна и вместе с тем обращена в будущее:

«Поддержка, которую мы оказываем долгосрочным планам подающих надежды руководителей, служат важным преимуществом нашей системы... Это позволяет нам создать и поддержать философию компании — редкое явление на Западе... Идеалы компании не меняются. Когда я оставляю компанию, философия Sony будет по-прежнему существовать» (Морита, 1990), — Почему?

Потому что it's the Sony.

Вопросы:

1. На каких принципах основывается миссия Sony?
2. Как соотносятся миссия, видение и философия фирмы?
3. Приведите удачное использование миссии на российских предприятиях.

«Айс-Фили»

Три крупных производителя мороженого — компании «Айс-Фили», «Сервис-холод» и Коломенский хладокомбинат (совокупная доля рынка около 10%) — создали альянс. До этого времени, по признанию участников альянса, рынок мороженого был диким и хаотичным. Поэтому для производителей единственным способом борьбы за место под солнцем была разрушительная ценовая конкуренция.

Осуществив отраслевой анализ, члены альянса пришли к выводу, что в стране нет брендов детского и семейного мороженого. В России вообще сложилось «неправильное» (с точки зрения производителей) потребление мороженого — на 90% оно импульсивно. На это и был рассчитан формат большей части выпускаемой в стране продукции. Между тем в других странах с аналогичным климатом импульсивное потребление составляет лишь 20—30%.

Таким образом, выпуск брендовых больших лотков (для домашнего использования) должен был вывести мороженое в нишу планируемых покупок.

А это открывало новые перспективы роста продаж — хотя бы за счет снижения зависимости производителей от сезонного фактора.

Но что бы ни сулили планы продвижения продукции, они требовали значительных финансовых ресурсов. Средства нужны и для переоборудования производства, и для рекламных кампаний. А усилия прежних лет по сдерживанию цен снизили уровень рентабельности.

Для проведения полноценных промоушн-мероприятий, по мнению специалистов, нужно добиться по крайней мере 30% рентабельности. Но, бегая по замкнутому кругу неразвитого рынка, таких показателей достичь невозможно.

Поэтому трое производителей мороженого и решили навести на хаотичном рынке порядок.

Объективно рынок мороженого очень конкурентен — на нем работают более 300 производителей. Однако на хладокомбинатах некоторых провинциальных городов износ оборудования доходит до 70%. Но даже с таким оборудованием, работая на пределе рентабельности, они не уходят с рынка, сильно осложняя жизнь производителям, готовым вкладывать деньги в развитие.

Такие предприятия снижают себестоимость продукции, добываясь разрешения соответствующих органов о возможности работать не по ГОСТу, а по техническим условиям (ТУ). Последние дают право заменять дорогостоящие животные жиры на более дешевые растительные. По данным ассоциации «Мороженое и замороженные продукты», 800% мороженого в России сейчас производится с использованием рапсового и соевого масел, а также на малайзийском жире из мякоти кокосовых орехов. На российский рынок поступало даже предложение от исландских компаний о поставках для нужд мороженщиков рыбьего жира, однако никто пока этим предложением не воспользовался. Но кто знает...

Справедливости ради надо отметить, что не все мороженое, замешанное на растительных жирах, плохое — лишь около 20% действительно низкого качества.

Положение осложняется тем, что производителям мороженого приходится конкурировать не только между собой, но и с производителями других лакомств. Это шоколадки, чупа-чупсы, киндер-сюрпризы и даже пиво. Новое поколение, обработанное пивной рекламой, гораздо раньше начинает предпочитать мороженому этот «взрослый» напиток. Товары-заместители отобрали у мороженого не менее 20% рынка. Переключение спроса на фоне невысокой платежеспособности покупателей привело к снижению потребления мороженого. Так, если сначала оно выросло на 2—3%, в целом, по оценкам независимых экспертов, за посткризисный период рынок уменьшился на 5%.

Кроме того, высокий уровень конкурентности на рынке мороженого способствует угнетению иен. Цены производителей, начиная с кризисного 1998 г., росли в 2—2,5 раза медленнее инфляции и в рублевом выражении они вообще не изменились, а, стало быть, при расчете в условных единицах, упали. С недавнего времени альянс изменил политику. Один из участников альянса, «Сервис-холод», перешел в собственность компании «Рамзай», специализирующейся на торговле замороженными продуктами и мороженым.

Эта компания — лидер московского розничного рынка мороженого, ей принадлежит 700 палаток розничной торговли. Кроме того, в ее управлении находятся палатки международной компании Nestle. Таким образом, «Рамзай» выстраивает вертикально интегрированный холдинг. Для его развития торговая компания готова использовать свои знания о рынке — ведь она к нему ближе, чем производители. С приходом компании на хладокомбинат — «Рамзай» владеет 78% акций «Сервис-холода» — на предприятии появилось новое руководство. Ныне действующий генеральный директор все это время активно продвигал в среде производителей идею альянса. Одной из первоочередных его задач стало вытеснение мороженого, приготовленного не по «советским рецептам». По мнению одного из экспертов, объективные предпосылки для этого есть. Отечественные мороженщики очень любят ссылаться на американскую статистику. Так, в США еще 35 лет назад насчитывалось 1792 производителя мороженого, в рецептах которых преобладали растительные жиры. Сейчас же их всего 33. Российским предприятиям не хочется ждать 30 лет, поэтому они намерены лоббировать новые ГОСТы: один — на настоящее сливочное мороженое, другой — на мороженое, изготовленное по удешевляющим рецептам. А наш потребитель, прочитав этикетки, уже сам разберется, что к чему. И выберет, как считают участники альянса, родное сливочное мороженое. Кроме того, в пакет предложений альянс собирается внести требования о запрете ТУ и об ужесточении проверок качества мороженого соответствующими контролирующими инстанциями — СЭС, торгинспекциями и др. Однако альянс занимается не только лоббированием. Совместными усилиями решено установить на рынке правила, которые сделали бы рынок мороженого более предсказуемым. Все участники альянса обязались впредь устанавливать цены, скидки, бонусы и премии так, чтобы они зависели только от объемов, закупаемых дилерами, или от их приверженности производителям. Иными словами, отныне «Большая тройка» будет поддерживать систему ценообразования, прозрачно стимулирующую рост продаж.

Согласовываться должна и ассортиментная политика. Никому из производителей не будет выгодно, закупив для развития ассортимента производственную линию, обнаружить, что точно такую же линию приобрел другой хладокомбинат. Такая лобовая конкуренция никого не прельщает. Правда, базовые наименования — «эскимо», «пломбир» — не исчезнут из ассортимента НИ у одного хладокомбината. А вот новинки будут появляться только после консультаций с другими членами альянса. Добившись выгодных для всех условий работы, участники альянса рассчитывают на ускорение роста продаж. В пользу этих расчетов говорит следующее: прозрачность каналов сбыта позволит производителям лучше понять, как сформируется спрос на их продукцию.

Следовательно, их маркетинговая политика станет более продуманной. В конечном счете, создание альянса свидетельствует о появлении на рынке мороженого новой тенденции: консолидации рынка вокруг устойчивых партнеров торговли и производства. Союзники сейчас активно ведут переговоры с дилерами и дистрибьюторами о формировании новых условий работы. Они пытаются отобрать торгующие компании, у которых есть собственные розничные сети или устойчивые договорные отношения с торговыми точками.

Партнерство с развивающимися каналами сбыта позволит выпрямить цепочку поставок, и устранить рынка мелких перекупщиков. Прямая связь с розницей даст возможность производителям влиять на розничную цену: о границах ее роста легче договориться с постоянными партнерами. А разумный рост розничных иен — еще один стимул увеличения продаж, с чего и должен начинаться рост производства, который, в конечном счете, позволит сократить издержки. А это, как надеются участники альянса, поможет накопить, наконец, необходимые ресурсы для развития.

Соберите дополнительную информацию о текущей ситуации и перспективах развития российского рынка мороженого и ответьте на следующие вопросы:

1. Какие изменения во внешней среде привели к возникновению альянса производителей мороженого?
2. Как может быть охарактеризована общая, генеральная стратегия альянса?
3. Сохраняется ли конкуренция между компаниями, входящими в альянс? Если да, то в какой форме?
4. Каковы факторы, обеспечивающие устойчивость альянса?
5. Какие барьеры входа в отрасль имеет альянс?

Кейсы/Ситуационный практикум. Тема 6. Модели маркетинга в сфере услуг, в сфере образования, на арт-рынке

Global Marketing

В самом начале перехода нашей страны к рыночным отношениям молодой коммерсант создал фирму образовательного профиля Global Marketing, которая занялась обучением таких же молодых предпринимателей азам рыночной экономики. Сначала количество клиентов было весьма значительным, а фактическая себестоимость образовательных услуг — невелика. В течение первого года существования фирме удалось приобрести определенные основные фонды в виде оборудования офиса, закрепить за собой право аренды помещения, подобрать активный, рыночно ориентированный персонал и обучить его.

Однако в дальнейшем произошло резкое усиление конкуренции на рынке образовательных услуг. Кроме того, простые сертификаты — справки коммерческой фирмы, хотя и с броским иностранным названием, перестали устраивать клиентов. Возникла необходимость лицензирования и государственной аттестации фирмы как образовательного учреждения, что было сопряжено для нее с большими трудностями. Руководство организации приняло решение о ее перепрофилировании.

Новой сферой приложения сил было решено выбрать рынок продуктов питания в расчете на то, что здесь спрос является относительно постоянным, а доход — гарантированным. Один из преподавателей, сотрудничавших с фирмой, предложил ее руководству обратить внимание на рынок кофе, ознакомив с некоторыми данными.

Руководство фирмы воспользовалось этим советом, а заодно применило полученные ранее знания для анализа ситуации и принятия стратегического решения.

Годовая фактическая емкость российского рынка кофе составляла в то время в ценовом выражении около 50 млн. долл. Статистика спроса на кофе, поданным фирмы «Ми-Сервис», выглядела при этом следующим образом: Башкирия, Дальний Восток, Забайкалье, Москва, Приуралье — по 5%, Республика Коми и Санкт-Петербург — по 10%, Центральная и Восточная Сибирь — по 15%, Юг России — 20%. Стоимость молотового расфасованного кофе западноевропейского производства составляла для отечественных импортеров не ниже 10 тыс. долл. за 1 т, растворимого — 20 тыс. долл., гранулированного — не менее 45 тыс. долл. В процессе переработки в Западной Европе цена кофе вырастала в среднем в 7 раз. Негосударственный импорт кофе в нашу страну на 80% осуществляется из стран Восточной Европы в целях экономии на фрахте.

Средняя цена покупки растворимого и расфасованного в стеклянные банки кофе составляет в этом случае около 4 тыс. долл. за 1 т, а жареного кофе в зернах и в предпродажной упаковке (пластиковые пакеты по 3—5 кг) — около 2,2 тыс. долл. за 1 т.

Закупки зеленого (сырого) кофе в Германии, Венгрии, Польше, Чехии с последующей жаркой и фасовкой в Болгарии, Румынии или в европейской части Турции, где это обходится дешевле, оправданы в транспортном отношении, начиная с партии в 60 т (один вагон), и обходятся не менее чем в 100 тыс. долл. за такую партию. Уровень прибыли в валюте — 100%.

Кофе-сырец можно приобрести в Африке по цене 500 долл. за 1 т, на фрахт судна с минимальной грузоподъемностью 500 т обходится около 60 тыс. долл. С учетом затрат на жарку и фасовку в упомянутых странах для этого требуется первоначальный капитал на уровне 550 тыс. долл. Прибыль — 150%.

Строительство в России линий по жарке кофе позволит сэкономить более 100 тыс. долл. в расчете на каждые 500 т кофе. Бывшая в употреблении импортная линия, способная переработать 500 т сырца в месяц, стоит около 100—150 тыс. долл. В одной из своих зарубежных поездок генеральный директор фирмы познакомился с экспертными оценками и прогнозами развития кофейного рынка стран Восточной Европы. Поданным немецкой фирмы Darhoven, перспективы кофейного рынка стран Восточной Европы были оценены как весьма многообещающие. В Польше, например, как показали эксперты, потребление кофе должно достигнуть 2,2 млн. мешков в 2005 г. (для сравнения в 1992 г. — 1 млн. мешков). Эти показатели отражают рост потребления в расчете на одного человека и год, что сравнимо с западным уровнем. Обнаруженные тенденции, по мнению экспертов Darhoven, могут несколько успокоить кофейную индустрию, озабоченную тем, что текущие высокие цены на кофе в потенциале способны серьезно ограничить его потребление на рынках как развитых, так и развивающихся стран. Кофе считается относительно дорогим продуктом в Восточной Европе, так как зарплата здесь гораздо ниже, чем в странах Западной Европы. Однако в Darhoven предвидят рост потребления, по мере сокращения безработицы. Здесь считают, что потребление кофе в республиках бывшего Советского Союза с 1989 г. удвоилось и достигло 0,5 кг на человека.

Вопросы

1. Насколько оправдано желание руководства перепрофилировать фирму?
2. Оцените текущую фактическую емкость отечественного рынка кофе в тоннах. Для упрощения расчетов рекомендуется принять, что весь его импорт — негосударственный, закупки растворимого и жареного кофе равны между собой, а закупками кофе-сырца можно пренебречь. С какой точностью можно рассчитать емкость рынка?
3. Нехватка какой информации мешает точно определить емкость рынка в тоннах?
4. В какую сторону может измениться емкость рынка при закупках кофе-сырца и жареного на российских предприятиях? При каком дополнительном условии это изменение станет реальностью?
5. Каковы финансовые аргументы в пользу принятия решения о переработке кофе в России?
6. Каковы могут быть первые шаги отечественного предпринимателя на кофейном рынке, если исходить из принципа их наибольшей экономичности?

7. Каковы оптимальные масштабы требуемого в кофейном бизнесе капитала и сколько его оборотов необходимо совершить для налаживания переработки кофе в России?

1. Определите рыночную роль данной фирмы с учетом выявленных масштабов ее деятельности на российском рынке. Что в этой связи необходимо сделать, готовясь к созданию собственного производства по переработке кофе?

Кейсы/Ситуационный практикум. Тема 7. Стратегический маркетинг инновационных предприятий

«Айс-Фили»

Три крупных производителя мороженого — компании «Айс-Фили», «Сервис-холод» и Коломенский хладокомбинат (совокупная доля рынка около 10%) — создали альянс. До этого времени, по признанию участников альянса, рынок мороженого был диким и хаотичным. Поэтому для производителей единственным способом борьбы за место под солнцем была разрушительная ценовая конкуренция.

Осуществив отраслевой анализ, члены альянса пришли к выводу, что в стране нет брендов детского и семейного мороженого. В России вообще сложилось «неправильное» (с точки зрения производителей) потребление мороженого — на 90% оно импульсивно. На это и был рассчитан формат большей части выпускаемой в стране продукции. Между тем в других странах с аналогичным климатом импульсивное потребление составляет лишь 20—30%.

Таким образом, выпуск брендированных больших лотков (для домашнего использования) должен был вывести мороженое в нишу планируемых покупок.

А это открывало новые перспективы роста продаж — хотя бы за счет снижения зависимости производителей от сезонного фактора.

Но что бы ни сулили планы продвижения продукции, они требовали значительных финансовых ресурсов. Средства нужны и для переоборудования производства, и для рекламных кампаний. А усилия прежних лет по сдерживанию цен снизили уровень рентабельности.

Для проведения полноценных промоушн-мероприятий, по мнению специалистов, нужно добиться по крайней мере 30% рентабельности. Но, бегая по замкнутому кругу неразвитого рынка, таких показателей достичь невозможно.

Поэтому трое производителей мороженого и решили навести на хаотичном рынке порядок.

Объективно рынок мороженого очень конкурентен — на нем работают более 300 производителей. Однако на хладокомбинатах некоторых провинциальных городов износ оборудования достигает до 70%. Но даже с таким оборудованием, работая на пределе рентабельности, они не уходят с рынка, сильно осложняя жизнь производителям, готовым вкладывать деньги в развитие.

Такие предприятия снижают себестоимость продукции, добываясь разрешения соответствующих органов о возможности работать не по ГОСТу, а по техническим условиям (ТУ). Последние дают право заменять дорогостоящие животные жиры на более дешевые растительные. По данным ассоциации «Мороженое и замороженные продукты», 800% мороженого в России сейчас производится с использованием рапсового и соевого масел, а также на малайзийском жире из мякоти кокосовых орехов. На российский рынок поступало даже предложение от исландских компаний о поставках для нужд мороженщиков рыбьего жира, однако никто пока этим предложением не воспользовался. Но кто знает...

Справедливости ради надо отметить, что не все мороженое, замешанное на растительных жирах, плохое — лишь около 20% действительно низкого качества.

Положение осложняется тем, что производителям мороженого приходится конкурировать не только между собой, но и с производителями других лакомств. Это шоколадки, чупа-чупсы, киндер-сюрпризы и даже пиво. Новое поколение, обработанное пивной рекламой, гораздо раньше начинает предпочитать мороженому этот «взрослый» напиток. Товары-заместители отобрали у мороженого не менее 20% рынка. Прекращение спроса на фоне высокой платежеспособности покупателей привело к снижению потребления мороженого. Так, если сначала оно выросло на 2—3%, в целом, по оценкам независимых экспертов, за посткризисный период рынок уменьшился на 5%.

Кроме того, высокий уровень конкурентности на рынке мороженого способствует угнетению иен. Цены производителей, начиная с кризисного 1998 г., росли в 2—2,5 раза медленнее инфляции и в рублевом выражении они вообще не изменились, а, стало быть, при расчете в условных единицах, упали. С недавнего времени альянс изменил политику. Один из участников альянса, «Сервис-холод», перешел в собственность компании «Рамзай», специализирующейся на торговле замороженными продуктами и мороженым.

Эта компания — лидер московского розничного рынка мороженого, ей принадлежит 700 палаток розничной торговли. Кроме того, в ее управлении находятся палатки международной компании Nestle. Таким образом, «Рамзай» выстраивает вертикально интегрированный холдинг. Для его развития торговая компания готова использовать свои знания о рынке — ведь она к нему ближе, чем производители. С приходом компании на хладокомбинат — «Рамзай» владеет 78% акций «Сервис-холода» — на предприятии появилось новое руководство. Ныне действующий генеральный директор все это время активно продвигал в среде производителей идею альянса. Одной из первоочередных его задач стало вытеснение мороженого, приготовленного не по «советским рецептам». По мнению одного из экспертов, объективные предпосылки для этого есть. Отечественные мороженщики очень любят ссылаться на американскую статистику. Так, в США еще 35 лет назад насчитывалось 1792 производителя мороженого, в рецептах которых преобладали растительные жиры. Сейчас же их всего 33. Российским предприятиям не хочется ждать 30 лет, поэтому они намерены лоббировать новые ГОСТы: один — на настоящее сливочное мороженое, другой — на мороженое, изготовленное по удешевляющим рецептам. А наш потребитель, прочитав этикетки, уже сам разберется, что к чему. И выберет, как считают участники альянса, родное сливочное мороженое. Кроме того, в пакет предложений альянс собирается внести требования о запрете ТУ и об ужесточении проверок качества мороженого соответствующими контролирующими инстанциями — СЭС, торгинспекциями и др. Однако альянс занимается не только лоббированием. Совместными усилиями решено установить на рынке правила, которые сделали бы рынок мороженого более предсказуемым. Все участники альянса обязались впредь устанавливать цены, скидки, бонусы и премии так, чтобы они зависели только от объемов, закупаемых дилерами, или от их приверженности производителям. Иными словами, отныне «Большая тройка» будет поддерживать систему ценообразования, прозрачно стимулирующую рост продаж.

Согласовываться должна и ассортиментная политика. Никому из производителей не будет выгодно, закупив для развития ассортимента производственную линию, обнаружить, что точно такую же линию приобрел другой холодокомбинат. Такая лобовая конкуренция никого не прельщает. Правда, базовые наименования — «эскимо», «пломбир» — не исчезнут из ассортимента НИ у одного холодокомбината. А вот новинки будут появляться только после консультаций с другими членами альянса. Добившись выгодных для всех условий работы, участники альянса рассчитывают на ускорение роста продаж. В пользу этих расчетов говорит следующее: прозрачность каналов сбыта позволит производителям лучше понять, как формируется спрос на их продукцию.

Следовательно, их маркетинговая политика станет более продуманной. В конечном счете, создание альянса свидетельствует о появлении на рынке мороженого новой тенденции: консолидации рынка вокруг устойчивых партнеров торговли и производства. Союзники сейчас активно ведут переговоры с дилерами и дистрибьюторами о формировании новых условий работы. Они пытаются отобрать торгующие компании, у которых есть собственные розничные сети или устойчивые договорные отношения с торговыми точками.

Партнерство с развивающимися каналами сбыта позволит выпрямить цепочку поставок, и устранить рынка мелких перекупщиков. Прямая связь с розницей даст возможность производителям влиять на розничную цену: о границах ее роста легче договориться с постоянными партнерами. А разумный рост розничных цен — еще один стимул увеличения продаж, с чего и должен начинаться рост производства, который, в конечном счете, позволит сократить издержки. А это, как надеются участники альянса, поможет накопить, наконец, необходимые ресурсы для развития.

Соберите дополнительную информацию о текущей ситуации и перспективах развития российского рынка мороженого и ответьте на следующие вопросы:

1. Какие изменения во внешней среде привели к возникновению альянса производителей мороженого?
2. Как может быть охарактеризована общая, генеральная стратегия альянса?
3. Сохраняется ли конкуренция между компаниями, входящими в альянс? Если да, то в какой форме?
4. Каковы факторы, обеспечивающие устойчивость альянса?
5. Какие барьеры входа в отрасль имеет альянс?

Кейсы/Ситуационный практикум. Тема 8. Продвижение территории и создание сильного бренда

«Аквариус»

Пионер российского компьютерного производства (правильнее говорить о компьютерной сборке) фирма «Аквариус Системе Информ» объявила о том, что она практически выходит из этого бизнеса и концентрируется на продаже в России зарубежных компьютеров. В связи с тем, что намечается выход на российский рынок таких известных компьютерных производителей, как фирмы «Фудзицу», «Диджитал», «Аквариус» надеялась добиться успеха в сбытовом бизнесе. Проанализировав ситуацию, было решено компьютерное производство законсервировать до тех пор, пока не сложатся предпосылки для возврата в «производственный» бизнес.

Сборкой персональных компьютеров фирма занялась еще в 1990 г. Тогда это было революционным начинанием. И не столько потому, что фирма «Аквариус», имевшая в то время статус совместного предприятия, решила заняться производством, а не импортом компьютерной техники, как это делало подавляющее большинство советских фирм, но и в первую очередь потому, что предприятие открыло свой завод по сборке компьютеров в г. Шуя Ивановской 30 области. Было очень много восторженных высказываний по поводу начинаний фирмы «Аквариус». Прогнозы были исключительно оптимистичными.

Мощности завода в Шуре позволяли производить 10 тыс. компьютеров в месяц. В условиях тогдашней экономики важно было вписаться в систему плановых поставок. Фирме «Аквариус» удалось заключить выгодный контракт с «Союз ЭВМ комплектом», осуществлявшим поставки персональных компьютеров в рамках всего Советского Союза. В соответствии с договором «Союз ЭВМ комплект» должен был закупить у «Аквариуса» 35 тыс. персональных компьютеров. Далее эта цифра автоматически увеличивалась до 75 тыс. Однако «обвал» рубля и введение повышенных таможенных пошлин на комплектующие к компьютерам сделали совершенно невыгодным заключенный в рублях контракт с «Союз ЭВМ комплектом». Фирма «Аквариус» пошла на разрыв контракта и уплату штрафов.

После этого фирме пришлось искать покупателей на рынке. Это заставило ее сократить производство до 1 тыс. компьютеров в месяц. Далее ситуация еще более усложнилась. В результате производство упало до 200—300 компьютеров в месяц, а число работников сократилось втрое — со 150 до 50 человек. Для того чтобы завод работал безубыточно, необходимо было производить 1,5 тыс. компьютеров в месяц. Сбыт такого количества фирме был не под силу. Была сделана попытка начать производство кассовых аппаратов. Но это не дало желаемого результата. В условиях сокращения производства руководство фирмы пыталось сохранить кадры, однако все-таки вынуждено было пойти на увольнение работников. В конце концов, на заводе остались только квалифицированные сборщики, которые в случае появления заказов на компьютеры должны были осуществлять их сборку. Трудности «Аквариусу» удалось преодолеть благодаря тому, что фирма пошла на диверсификацию. Переориентировав свой капитал с компьютерного производства на финансовую сферу, а также торговлю и строительство, фирма добилась того, что ее годовой оборот составил примерно 100 млн долл. При этом на долю компьютерного направления пришлось только четверть оборота, что было сравнимо с долей оборота в строительстве (20%) и меньше доли оборота, приходящейся на 31 инвестиционные проекты (32% всего оборота). Диверсификация деятельности привела к изменению организационной структуры. Вместо совместного предприятия «Аквариус» возникла группа из 10 практически самостоятельных фирм, действующих в отдельных сферах бизнеса, таких, как строительство, компьютерный бизнес и др. Их возглавила холдинговая компания, которая владела контрольным пакетом акций.

Вопросы

1. Насколько управление в фирме «Аквариус» может рассматриваться как стратегическое?
2. Каким образом фирма «Аквариус» добилась установления баланса с внешним окружением?
3. В какой мере «желания» фирмы были перечеркнуты изменениями во внешней среде?

Аналитический отчет. Тема 3. Интегрированные маркетинговые коммуникации в реализации маркетинговой

стратегии фирмы

Аналитическое задание 1. Анализ рынка (на примере отрасли/сегмента/товара). Цель маркетингового исследования: изучение текущего состояния рынка _____ в России.

План исследования рынка:

- Определение необходимой информации;
- Проведение информационно-аналитического исследования;
- Проведение анализа данных;
- Представление результатов.

Задачи маркетингового исследования:

- охарактеризовать рынок _____;
- провести структурный анализ рынка по характеристикам и стоимости товара;
- выявить основных лидеров рынка.

В качестве источников информации предполагается использование вторичной маркетинговой информации из независимых внешних источников.

По результатам аналитического задания подготовить презентацию.

Аналитическое задание 2. Анализ конкурентов. Цель исследования: выявить перспективные направления для усиления конкурентной позиции предприятия на рынке.

План анализа конкурентов:

- Выбрать предприятие;
- Собрать вторичную информацию для исследования;
- Оценить исходную информацию;
- Проведение информационно-аналитического исследования конкурентных условий;
- Анализ данных;
- Представление результатов;
- Формирование выводов по результатам анализа.

Задачи:

- Дать характеристику исследуемого предприятия;
- Провести анализ и сегментацию целевого рынка;
- Выделить конкурентов и провести их анализ;
- Описать позиции конкурентов;
- Выявить потенциальные возможности для повышения конкурентоспособности исследуемого предприятия.

По результатам аналитического задания подготовить презентацию.

Аналитическое задание 3. Исследование потребителей.

- Методика проведения маркетингового исследования потребителей;
- Выявление потребности в маркетинговой исследовании;
- Формулировка проблемы и целей исследования;
- Разработка плана исследования;
- Выбор способов получения необходимой информации;
- Сбор данных;
- Анализ данных;
- Формулировка результатов, их толкование и подготовка отчета.

По результатам аналитического задания подготовить презентацию.

Творческое задание. Тема 4. Латеральное мышление и нестандартные стратегические решения в сфере коммуникаций. Стратегические бренд-коммуникации

Творческое задание 1. Выбрать компанию для оценки эффективности маркетинговой деятельности.

Маркетинговые показатели для оценки:

- Количество показов или просмотров;
- Количество уникальных пользователей, увидевших рекламу;
- Коэффициент конверсии;
- Кликабельность;

- Цена за клик;
- Цена за тысячу показов;
- Цена за целевое действие;
- Трафик (количество пользователей, которые зашли на сайт за определенный период);
- Показатель отказов, время на сайте, глубина просмотра;
- Число подписчиков, вовлеченность;
- Показатели бизнес-целей: повышение продаж, сокращение расходов, возврат инвестиций в маркетинг, доля рекламных расходов; средний чек, пожизненная ценность, стоимость привлечения клиента;
- Подготовить презентацию по результатам творческого задания.

Творческое задание 2. Разработка программы удержания клиентов (программа лояльности).

Обычно программа лояльности опирается на три составляющие:

- Нематериальные выгоды для клиентов. Они нацелены на формирование позитивных эмоций у клиента при работе с компанией и складываются из профессиональной системы коммуникации, регулярного обмена информацией с клиентами, специальных предложений для клиентов, создания форм взаимодействий с клиентами (ассоциации, клубы и т.д.).
- Материальные выгоды. Это всевозможные подарки, скидки и бонусы, организация сервисной службы и т.д.
- Технические возможности, обеспечивающие формирование базы данных клиентов и оптимизацию взаимодействия с ними. Это может быть специальная информационная система, система работы с дисконтными картами и т.д.

Для разработки программы лояльности необходимо:

- Сформулировать цели;
- Выделить клиентов, на которых будет рассчитана программа лояльности (предполагает работу с базами данных клиентов);
- Определение критериев отбора клиентов для разработки программы лояльности;
- Описание потребностей клиентов, на которых будет ориентирована программа лояльности;
- Разработка механизма удержания существующих клиентов;
- Оценка затрат на удержание;
- Сравнение со стоимостью привлечения новых клиентов;
- Подготовить презентацию по результатам практического домашнего задания.

Сервисы, рекомендованные для выполнения заданий по теме №5:

- <https://scopult.ru/ref/8f2c1a467762f863>>SeoPult и https://b2b.click.ru/?utm_source=CM&utm_medium=post&utm_campaign=21062018>B2B Click – для автоматизации контекстной рекламы.
- <https://hiconversion.ru/>>HiConversion и <https://www.plarin.net/>>Plarin – чтобы просто и быстро оптимизировать таргетированную рекламу.
- Для работы с несколькими сообществами в социальных сетях – <https://popsters.ru/>>Popsters, <https://livedune.ru/>>Livedune, <https://jagajam.com/ru/>>JagaJam. Расширение для сбора статистики – <https://vidiq.com/apps/vision/>>VidIQ Vision for Chrome, решение для убийства трех зайцев – https://webartex.ru/?utm_source=CM&utm_medium=post&utm_campaign=21062018>Webartex.
- Для отслеживания звонков – системы коллтрекинга (<https://www.comagic.ru/>>Comagic, <https://www.callibri.ru/>>Callibri, <https://ringostat.com/ru/>>Ringostat или др.).
- CRM-системы (<https://www.amocrm.ru/>>AmoCRM, <https://www.mango-office.ru/products/crm>>Mango или др.) – чтобы сводить все маркетинговые и бизнес-показатели.

Творческое задание 3. Самостоятельно (возможно выполнение мини-группой) выбрать элементы бренда для продвижения. Сначала нужно определить основную ценность (выгоду) для клиента.

Элементы бренда могут включать:

- Название торговой марки (нейминг);
- Создание фирменного стиля;
- Слоган;
- Разработка фирменного стиля (логотип, графика и пр.);
- Упаковка и маркировка;
- Рекламные обращения;
- PR-мероприятия;
- Мероприятия по стимулированию сбыта;
- Дизайн POS-материалов и мерча.

Задания для проведения промежуточной аттестации в виде Экзамена

Задания 1 типа

Описание условий задачи

1. Достоинства конкуренции как инструмента рыночного равновесия
2. Виды конкурентов по соотношению товар/потребность
3. Факторы, определяющие поведение отраслевых конкурентов
4. Барьеры выхода в отрасль
5. Модель пяти конкурентных сил.
6. Типология конкурентных ситуаций
7. Конкурентное поведение
8. Конкурентоспособность и конкурентное преимущество
9. Конкурентные стратегии
10. Конкурентная борьба
11. Конкурентное преимущество
12. Рыночная сила
13. Виды конкурентных преимуществ по факторам превосходства
14. Виды конкурентных преимуществ по периоду действия
15. Виды конкурентной борьбы
16. Стратегия "лидера".
17. Стратегия «бросающего вызов»
18. Стратегия «следующего за лидером»
19. Стратегия «специалиста»
20. Роль и задачи стратегического маркетинга
21. Этапы планирования
22. Роль маркетинга в стратегическом планировании компании
23. Стратегический маркетинг
24. Принципы и методы разработки товарной политики фирмы.
25. Операционный маркетинг
26. Конкурентное преимущество как основа выбора маркетинговой стратегии
27. Базовые конкурентные стратегии: особенности их выбора
28. Методология и организация стратегического анализа
29. Маркетинговый аудит как основа успешной стратегии
30. Методы стратегического анализа при разработке стратегии развития

Задания 2 типа

Описание условий задачи

1. Назовите барьеры выхода в отрасль. Приведите примеры
2. Что такое конкурентное преимущество. Приведите примеры
3. Раскройте понятие рыночная сила. Приведите примеры
4. Перечислите конкурентные стратегии. Приведите примеры
5. Роль и задачи стратегического маркетинга. Приведите примеры
6. Этапы планирования в организации. Приведите примеры
7. Роль маркетинга в стратегическом планировании компании. Приведите примеры
8. Раскройте понятие стратегического маркетинга. Приведите примеры
9. На каком этапе разработки стратегии происходит разработка миссии и определение цели фирмы?
10. Какие факторы главным образом определяют баланс приоритетов между стратегическими и оперативными решениями?
11. Что отличает стратегические решения от других типов решений?
12. Какие виды стратегических решений Вам известны? Приведите примеры стратегических решений из практики российских предприятий.
13. Каковы особенности стратегических проблем, которые необходимо решить руководству компании?
14. Каковы основные критерии выделения стратегических единиц бизнеса?
15. Разработка миссии и определение цели фирмы. Приведите примеры
16. Методы стратегический анализа и диагностики. Приведите примеры
17. Методы анализа внешней среды фирмы. Приведите примеры

18. Стратегический выбор и разработка стратегии. Приведите примеры
19. Определение механизма контроля в стратегическом маркетинге. Приведите примеры
20. Алгоритм процесса стратегического планирования. Приведите примеры
21. Стратегическое маркетинговое планирование фирмы. Приведите примеры
22. Принципы и методы организации стратегического маркетинга. Приведите примеры
23. Конкуренция и методы ее оценки при разработке стратегии развития фирмы. Приведите примеры
24. Анализ влияния окружающей среды маркетинга на рыночную деятельность фирмы. Приведите примеры
25. Принципы и методы анализа портфеля продукции. Приведите примеры
26. Методы анализа стоимостных показателей компании. Приведите примеры
27. GAP-анализ – роль и место в стратегическом маркетинге. Приведите примеры
28. SWOT-анализ – роль и место в стратегическом маркетинге. Приведите примеры
29. Benchmarking – роль и место в стратегическом маркетинге. Приведите примеры
30. Методы анализа внутренней среды. Приведите примеры
31. Методы и анализа внешней среды. Приведите примеры
32. Принципы проведения анализа конкуренции с использованием модели М. Портера. Приведите примеры
33. Организация стратегического маркетингового планирования
34. Стратегический анализ как основа выбора стратегических альтернатив развития. Приведите примеры
35. Роль и место инструментов стратегического анализа и диагностики при разработке стратегии развития. Приведите примеры

Задания 3 типа

Описание условий задачи

Задание № 1

По следующим данным с помощью стратегической матрицы BCG разработайте товарную политику фирмы, т.е. ответьте на следующие вопросы: от производства каких товаров следует отказаться; в производство каких товаров необходимо инвестировать средства; из прибыли каких товаров необходимо черпать средства для инвестиций?

Наименование товара	А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	З	И	К	Л
Темп роста рынка в %	180	150	40	75	90	80	130	150	30	75	1
Доля товара на рынке в %	90	75	25	30	80	60	10	30	10	75	4

Задание № 2

Составьте стратегический маркетинговый план производства и сбыта на ближайшие три года. Производственная мощность предприятия 10 тыс. изделий в год. Фактическая загрузка предприятия не превышала 2/3. Выпускаемый товар морально устарел, но имеются конструкторские разработки кардинально усовершенствованного товара. Есть потенциальная возможность снизить себестоимость на 20%. Емкость рынка – около 50 тыс. ед. (при условии разовой покупки в расчёте одного изделия на семью). Исследование ситуации показало: ожидается понижение покупательской способности населения в среднем на 5% в год. На рынке действуют два конкурента с производственной мощностью соответственно 10 тыс. изделий и 25 тыс. изделий.

Задание № 3

На рынке товара «Х» выступают три крупные фирмы:

Фирма А: Специализируется на одном виде товара. Конкурентов не имеет. Емкость рынка примерно соответствует производственно-сбытовому потенциалу фирмы. Портфель заказов заполнен практически полностью. Прибыль стабильна и достаточна.

Фирма В: Выступает на двух сегментах рынка с различными видами товаров. Конкуренция умеренная. Дальнейшие перспективы расширения доли рынка не имеется. Портфель заказов заполнен на 2/3. За счёт роста прибыли образовались значительные инвестиционные резервы.

Фирма С: Выступает на восьми сегментах с различными видами товара. На четырёх из них идёт ожесточённая конкурентная борьба. Прибыль недостаточна для дальнейшего развития дела. Четыре сегмента приносят прибыль, а другие четыре – убыток.

Оцените степень диверсификации в каждой конкретной фирме, внесите свои предложения по разработке сегментационной стратегии каждой фирмы.

Задание № 4

Тестирование параметров рыночной ситуации и собственных возможностей четырёх фирм дало следующие результаты:

Фирма А: имеет недостаточный потенциал и выступает неперспективным рынке.

Фирма В: обладает значительным потенциалом, но так же выступает на неперспективном рынке.

Фирма С: обладает сильным потенциалом и выступает на развивающемся, перспективном рынке.

Фирма D: имеет слабый потенциал, но выступает на развивающемся, перспективном рынке.

На основе приведённых фактов с помощью стратегической матрицы типа БКГ покажите позицию фирмы на рынке, оцените их риск и рекомендуйте каждой фирме соответствующую стратегию поведения фирмы на рынке.

Задание № 5

Фирма А выступает со своим старым товаром на старом рынке; фирма В выступает со своим старым товаром на новом рынке; фирма С выступает со своим новым товаром на новом рынке; фирма D выступает со своим новым товаром на новом рынке.

Постройте матрицу Ансоффа (матрица «товар/рынок»), разместите в её квадрантах все четыре фирмы и на этой основе дайте рекомендации по выбору стратегии.

Задание № 6

Сформируйте продуктовый портфель фирмы на рынке оргтехники, который позволил бы фирме работать с 10 - процентной прибылью, при условии, что постоянные издержки составят 500 тыс. руб., а переменные - 5% к товарообороту. Известны следующие показатели:

Ситуация на рынке оргтехники

Показатели	Рынке товара		
	А	В	С
Емкость рынка, млн. руб.	12	6	3
Рыночная доля фирмы, %	5	10	15

Требуется выбрать товары и рассчитать товарооборот, необходимый для обеспечения 10 – процентной прибыли.

Задание № 7

В таблице содержатся данные, необходимые для разработки матрицы хозяйственного портфеля продукции промышленного предприятия:

Характеристика продукции предприятия

Показатель	Продукция									
	А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	З	И	К
Темп прироста рынка, %	13	16	22	7	20	16	7	5	4	5
Доля фирмы на рынке, %	4	2	3	21	14	22	20	8	18	14
Доля конкурента, %	6	12	14	24	26	18	36	12	22	38
Доля продукта в товарообороте %	7	7	8	12	8	12	11	11	12	12

На основе приведённых данных разработайте стратегию фирмы с помощью матрицы «Бостон Консалтинг Групп». Межгрупповые границы принять равными половине соответствующих максимальных значений.

Задание № 8

Фирма, разрабатывая свою стратегию, сосредоточила свои усилия на следующих направлениях маркетинга – микс: создание высококачественного конкурентоспособного товара; проведение режима экономии и ресурсосберегающей политики; использование достижений НТП для того, чтобы снизить себестоимость товара; повышение качества обслуживания; проведение выставок-продаж, проведение рекламной кампании.

Какие направления и инструменты стратегии комплексного маркетинга были задействованы фирмой?

Задание № 9

Фирма по производству детских игрушек осуществила следующие маркетинговые мероприятия:

- сформировала службу маркетинга, укомплектовав её опытными специалистами;
- провела опросы о покупательских намерениях и предпочтениях среди детей различных возрастов и их родителей;
- результаты исследований были учтены при разработке нового товара, где были использованы достижения современной электроники;
- была организована само сертификация товара, подтвердившая его конкурентоспособность;
- была организована рекламная компания.

Какая стратегия была выбрана фирмой?

Задание № 10

Крупная фирма меховой одежды инвестировала свободные средства в производство спортивных товаров.

Какой стратегии придерживается фирма?

Задание № 11

Крупная компания по производству часов скопила значительные средства. Дальнейшее расширение производства признано не целесообразным ввиду насыщения рынка. Принято решение организации производства часов с калькулятором.

Какую стратегию приняла компания?

Задание № 12

Крупная компания по производству механических часов скопила значительные средства. Дальнейшее расширение производства признано не целесообразным ввиду насыщения рынка. Принято решение инвестировать средства в завод по производству электронных часов.

Какой стратегии придерживается фирма?

Задание № 13

Крупная компания по производству часов скопила значительные средства. Дальнейшее расширение производства признано не целесообразным ввиду насыщения рынка. Принято решения выйти на новые рынки сбыта. Часть свободных средств была вложена в производство детских игрушек (компания скупила акции фирмы по их производству).

Какие стратегии использовала фирма?

Задание № 14

Фирма планирует выпускать сумку для горнолыжных ботинок и выбирает между целевым и массовым маркетингом. Целевой маркетинг ориентировался бы на покупателей новых лыжных ботинок. В этом случае требуются сумки разных цветов под цвет ботинок.

При массовом маркетинге предлагается выпуск одноцветных сумок, что позволяет снизить затраты на их изготовление, а следовательно, и цены. Однако массовый маркетинг требует больших затрат на товародвижение (требуется большее число агентов) и на продвижение (совокупность потребителей не однородна и менее сконцентрирована).

Определите к какому решению должен склониться маркетинг директор фирмы, если он располагает следующими данными:

Показатели целевого и массового маркетинга

Показатель	Единица измерения	Целевой маркетинг	Массовый маркетинг
Производственные затраты на единицу	Руб./ед.	4	3,5
Издержки обращения на единицу	Руб./ед.	1	1,23
Совокупные затраты на продвижение	Руб.	12000	50000
Цена	Руб./ед.	8	7
Накладные расходы	Руб.	6000	9000
Ёмкость рынка	Чел.	45000	500000

Вероятность покупки	Коэф.	0,8	0,3
Рыночная доля фирмы	Коэф.	0,5	0,2

Задание № 15

Крупная фирма, занимающая большую долю на рынке (55%), осуществляет ценовое лидерство и проводит стратегию совершенствования продукта; уровень её рентабельности (прибыль в процентах к затратам) составил 47%.

Другая крупная фирма, не разработавшая и не продвигавшая определённой стратегии, снизило свою долю с 48% до 24%; её рентабельность составила 12%.

Малая фирма, выступающая на том же рынке (её рыночная доля – 10%), разработала уникальный товар и за счёт концентрации стратегии на совершенствовании продукта обеспечила рентабельность 49%.

Постройте стратегическую U – образную кривую М. Портера и отметьте на ней положение каждой фирмы.

Задание № 16

Выберите наиболее знакомую фирму и перечислите для неё:

- стратегические цели её бизнеса, затем объедините их по однородным группам;
- перечислите движущие силы рынка на котором она находится;
- перечислите мероприятия, реализация которых одновременно привела бы к повышению качества и снижению цены;
- составьте мультипликативную модель проведения конкретных мероприятий с разбиением их по временному интервалу на ближайшие пять лет.

Задание № 17

Выберите один из развивающихся рынков на территории России (например, рынок телекоммуникаций). Выберите наиболее знакомого вам участника данного рынка (МТС, Билайн) и перечислите для неё:

- Движущие силы рынка;
- Достоинства данной компании;
- Недостатки данной компании;
- Возможности, присутствующие на данном рынке;
- Угрозы, присутствующие на данном рынке;
- Стратеги которой придерживается данная фирма;
- Какое стратегическое преимущество пытается приобрести?
- Какие мероприятия необходимо провести для достижения намеченных целей?

Задание № 18

Туристическое агентство для разработки новых туров решило провести сегментацию рынка.

Определите признаки сегментации рынка и количество градаций в каждом сегменте.

Задание № 19

Крупная компания по производству обуви работает на насыщенном рынке. Дальнейшее расширение производства признано нецелесообразным. Принято решение вложить свободные средства в производство роликовых коньков и сумок. Какую стратегию приняла компания?

Задание № 20

Конфеты фирмы "Красный май" продаются в ее собственных магазинах и во франшизных магазинах, торгующих только этой маркой. Какие изменения сбытовой стратегии можно рекомендовать с целью увеличения доли рынка конфет, учитывая стремление фирмы сохранить позиционирование марки как наилучшей?

Университет «Синергия»

Рассмотрено
на заседании Ученого совета
Университета «Синергия»
протокол № 11 от 28.11.2025 г.

УТВЕРЖДАЮ
Ректор Университета «Синергия»
кандидат экономических наук, доцент
А. И. Васильев
01.12.2025 г.

Рабочая программа дисциплины

Кадровые стратегии организации

Направление подготовки: 38.04.02. Менеджмент
Профиль подготовки: Стратегический менеджмент
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: Очная

Москва 2025

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Кадровые стратегии организации» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 № 952.

Объектом изучения выступает стратегическое управление кадровым направлением деятельности, основанное на использовании инновационных подходов, учитывающих особенности рыночного функционирования субъектов отечественного профессионального предпринимательства. В рамках изучения данной дисциплины, обучающиеся в магистратуре знакомятся с основными доктринами организации трудовых отношений, типами и структурой кадровой стратегии, методикой ее формирования и последующей актуализации. Дисциплина формирует целостную систему теоретических и концептуальных представлений о роли кадрового направления в деятельности современной организации, а также развивает ряд практических навыков и умений, позволяющих принимать высокоэффективные стратегические решения по всем аспектам кадровой работы.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в учебные планы по программам подготовки магистров по направлению 38.04.02 Менеджмент и входит в часть, формируемую участниками образовательных отношений, Блока 1.

Цели изучения дисциплины:

Целью изучения дисциплины является формирование базовой системы знаний в области стратегического управления персоналом, а также практических навыков в области разработки и последующей актуализации кадровой стратегии современной организации.

Задачи изучения дисциплины:

изучение понятия человеческого капитала организации, влияния качества данного капитала на ее рыночные позиции и важности эффективного стратегического управления процессом его развития

изучение методологических основ стратегического управления персоналом и его отечественной специфики

изучение особенностей кадровой стратегии организаций, находящихся на различных стадиях своего жизненного цикла

изучение основных целей и стратегических подходов, реализуемых в рамках политики развития персонала

изучение основных целей и стратегических подходов, реализуемых в рамках политики организации труда персонала

изучение основных целей и стратегических подходов, реализуемых в рамках политики мотивации персонала

изучение основных целей и стратегических подходов, реализуемых в рамках политики социальной и психологической поддержки персонала

изучение методики и прикладных технологий разработки и актуализации кадровой стратегии организации

изучение угрозы неформального сопротивления внедряемым стратегическим HR-инновациям со стороны собственных сотрудников организации и методов противодействия ей

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

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

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			Должен знать	Должен уметь	Имеет практический опыт	
Способен формулировать стратегические цели организации, организовывать и проводить стратегический анализ внешней и внутренней среды организации с целью определения вариантов стратегии и направлений ее реализации.	ПК-1	ПК-1.6. Организует и проводит стратегический анализ внешней и внутренней среды организации с целью определения вариантов кадровых стратегии и направлений их реализации	ПК-1.6.1.1. основные доктрины организации трудовых отношений ПК-1.6.1.2. передовые зарубежные и отечественные практики стратегического управления персоналом ПК-1.6.1.3. факторы, определяющие внешнюю и внутреннюю среду организации	ПК-1.6.2.1. выбирать оптимальные для конкретной организации варианты стратегических подходов по каждому из базовых направлений кадровой стратегии ПК-1.6.2.2. анализировать факторы, определяющие внешнюю и внутреннюю среду организации	ПК-1.6.3.1. разработки и реализации кадровой стратегии в организации ПК-1.6.3.2. оценки факторов макро- и микросреды, влияющих на кадровую стратегию в организации	Кейсы/ Ситуационный практикум Практикум по решению задач Практическое домашнее задание Дидактическая игра Упражнение Эссе
Способен разрабатывать кадровую стратегию организации и использовать новейшие методы управления командообразованием и профессиональным развитием квалифицированных кадров	ПК-3	ПК-3.4. Осуществляет разработку и внедрение программ и процедур управления людьми, мониторинг и оценку персонала, разработку методов деловой оценки кадров для организации эффективной производственно-хозяйственной деятельности	ПК-3.4.1.1. методы профессионального развития ПК-3.4.1.2. методологию разработки и актуализации кадровой стратегии ПК-3.4.1.3. методы командообразования	ПК-3.4.2.1. использовать методы командообразования и профессионального развития персонала ПК-3.4.2.2. разрабатывать кадровую стратегию ПК-3.4.2.3. обеспечивать реализацию базовых направлений кадровой стратегии	ПК-3.4.3.1. организации профессионального развития персонала организации ПК-3.4.3.2. разработки и оценки социально-экономической эффективности кадровой стратегии, реализуемой организацией ПК-3.4.3.3. командообразования	

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Семестр 1											
Темы/Конт. работа	Лекции	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)					Лаб. практикумы	Тренинги	E-learning	Сам. работа	Оценочные средства ТКУ/ Балл; Форма ПА/ Балл
		Семинары	Практикумы по решению задач	Мастер-классы	Дидакт. игры	Ситуац. практикумы					
Тема 1. Кадровое направление деятельности организации и методические основы стратегического управления им	2		1			2				22	Кейсы/ Ситуационный практикум / 5; Практикум по решению задач / 5; Практическое домашнее задание / 5;
Тема 2. Особенности стратегического управления персоналом на различных стадиях жизненного цикла организации	2		1			2				22	Кейсы/ Ситуационный практикум / 5; Практикум по решению задач / 5; Практическое домашнее задание / 5;
Тема 3. Основные стратегические подходы к решению важнейших кадровых задач современной организации	2		1			2				22	Кейсы/ Ситуационный практикум / 5; Практикум по решению задач / 5; Практическое домашнее задание / 5;
Тема 4. Актуализация кадровой стратегии организации	2		1		2					22	Дидактическая игра / 5; Практикум по решению задач / 5; Практическое домашнее задание / 5; Упражнение /

										5; Эссе / 5;	
Всего в семестре, час	8 из 8		4		2	6				88 из 88	100 (ТКУ+ПА)
		12 из 12									
Итоговый контроль	Зачет										
Общий объем дисциплины (в академических часах)	108 из 108										

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Кадровое направление деятельности организации и методические основы стратегического управления им

Понятие человеческого капитала организации и влияние его качества на ее рыночные позиции и финансовые результаты. Критерии оценки качества человеческого капитала. Теория человеческого капитала и ее роль в трансформации научных взглядов на стратегическое управление персоналом.

Доктрины организации трудовых отношений как идеологическая основа кадровой стратегии: доктрина эффективного потребления трудовых ресурсов, доктрина развития человеческого капитала, доктрина рационального сочетания мотивированности и ответственности персонала.

Понятие и структура кадровой стратегии организации. Приоритетные цели стратегии. Классификация типов кадровой стратегии. Общие методические требования к кадровой стратегии организации и ее отечественная специфика.

Формы контроля:

Кейсы/Ситуационный практикум

Практикум по решению задач

Практическое домашнее задание

Вопросы для самостоятельного изучения:

Доктрины организации трудовых отношений как идеологическая основа кадровой стратегии.

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet.

Подготовка к практикуму по решению задач и ситуационному практикуму.

Подготовка к решению тестового и практического домашних заданий.

Подготовка к выполнению эссе.

Выполнение индивидуального исследовательского задания.

Ссылки:

Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник. 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Университет «Синергия», 2017. – 680с. (Университетская серия).

Воротникова Т.Н. Кадровая политика как фактор повышения эффективности деятельности предприятия // «Научно-практический журнал Аллея Науки» — 2018. — №6 (22). – С. 1-4. - [Электронный ресурс] - доступ свободный по ссылке: <https://alley.science.ru>.

Шапиро, С.А. Основы кадровой политики и кадрового аудита в компании: учебное пособие для студентов магистратуры // С.А. Шапиро, А.Б. Вешкурова. - Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2018. - 71 с. : ил., табл. - Библиогр.: с. 67-68. - ISBN 978-5-4475-2764-8; [Электронный ресурс]. - доступ свободный по ссылке: <http://biblioclub.ru>.

Хрусталёв А. В. Формирование кадровой стратегии и кадровой политики организации / А.В. Хрусталев // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 39. – С. 3081–3085. - [Электронный ресурс] - доступ свободный по ссылке: <https://repository.rudn.ru/en/recordsources/recordsource/5079>.

Тема 2. Особенности стратегического управления персоналом на различных стадиях жизненного цикла организации

Теория жизненного цикла организации Ицхака Адизеса.

Необходимость учета стадии жизненного цикла, на которой находится организация, в процессе стратегического управления ее персоналом. Задачи, стоящие перед службой персонала организации на этой стадии жизненного цикла.

Типовые кадровые проблемы и цели кадровой стратегии на стадии выхода и закрепления организации на рынке, приоритетные направления ее актуализации. Задачи, стоящие перед службой персонала организации на этой стадии жизненного цикла.

Типовые кадровые проблемы и цели кадровой стратегии на стадии динамичного развития организации на рынке, приоритетные направления ее актуализации. Задачи, стоящие перед службой персонала организации на этой стадии жизненного цикла.

Типовые кадровые проблемы и цели кадровой стратегии на стадии стабильного функционирования организации на рынке, приоритетные направления ее актуализации. Задачи, стоящие перед службой персонала организации на этой стадии жизненного цикла.

Типовые кадровые проблемы и цели кадровой стратегии на стадии стагнации и последовательного ухудшения рыночных позиций организации, приоритетные направления ее актуализации. Задачи, стоящие перед службой персонала организации на этой стадии жизненного цикла.

Формы контроля:

Кейсы/Ситуационный практикум

Практикум по решению задач

Практическое домашнее задание

Вопросы для самостоятельного изучения:

Теория жизненного цикла организации Ицхака Адизеса.

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet.

Подготовка к практикуму по решению задач и ситуационному практикуму.

Подготовка к решению тестового и практического домашних заданий.

Ссылки:

Алавердов А.Р., Алавердова Т.П. Особенности стратегического управления персоналом на различных стадиях жизненного цикла организации. - Проблемы теории и практики управления, № 9, 2019. – С.28-42.

Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. – СПб.: Питер, 2007, 384с.

Михайлова А.С. Особенности управления персоналом на различных стадиях жизненного цикла организации. – Экономика, Менеджмент, Инновации, №6, 2013. – С.59-64.

Широкова Г.В. Основные направления исследований в теории жизненного цикла организации / Вестник Санкт-Петербургского государственного университета. – СПб.: Изд. СПбГУ, 2006, №2. – С.25-42.

Тема 3. Основные стратегические подходы к решению важнейших кадровых задач современной организации

Стратегические подходы, реализуемые в рамках политики регулирования численности персонала организации. Краткий обзор основных сегментов рынка трудовых ресурсов, с которых организация может привлекать новых работников. Выбор приоритетного сегмента рынка трудовых ресурсов. Краткий обзор услуг в области привлечения и сокращения персонала, предлагаемых работодателям постоянными участниками рынка труда. Выбор приоритетного метода привлечения кандидатов на трудоустройство. Выбор приоритетного варианта организации отбора кандидатов на трудоустройство. Выбор приоритетного критерия для оценки годности к найму. Типовые причины сокращения персонала и связанные с ним законодательные требования. Выбор приоритетного варианта организации процесса сокращения.

Стратегические подходы, реализуемые в рамках политики развития персонала организации. Выбор приоритетного варианта организации первичного развития новых работников. Краткий обзор основных форм дополнительного обучения персонала. Краткий обзор рынка услуг в области дополнительного обучения персонала. Выбор приоритетного варианта организации процесса повышения квалификации персонала. Инновационные технологии дополнительного обучения персонала. Индивидуальные образовательные траектории. Краткий обзор основных технологий управления вертикальной и горизонтальной карьерой. Выбор приоритетного варианта замещения рабочих мест менеджеров высшего и среднего звена. Выбор приоритетного критерия отбора кандидатов в состав резерва на выдвижение.

Стратегические подходы, реализуемые в рамках политики организации труда персонала. Краткий обзор и сравнительный анализ основных форм организации труда персонала. Факторы, влияющие на выбор формы организации труда производственного персонала в конкретной организации. Выбор приоритетного варианта организации труда персонала. Рыночные опасности и возможности, связанные с использованием различных форм организации труда производственного персонала.

Стратегические подходы, реализуемые в рамках политики мотивации персонала. Краткий обзор и сравнительный анализ основных форм основной оплаты труда персонала. Краткий обзор и сравнительный анализ основных технологий премирования персонала. Выбор приоритетного варианта организации основной оплаты труда и премирования производственного персонала и сотрудников аппарата управления. Краткий обзор и сравнительный анализ основных инструментов моральной мотивации персонала. Выбор приоритетного варианта организации моральной мотивации работников.

Стратегические подходы, реализуемые в рамках политики социальной и психологической поддержки персонала. Краткий обзор и сравнительный анализ основных форм и технологий социальной поддержки персонала современной организации. Особенности применения конкретных подходов к организации социальной поддержки персонала в различных по масштабам сферах бизнеса. Выбор приоритетного варианта организации социальной поддержки персонала. Рыночные опасности для работодателя, связанные со стрессами и конфликтами из-за отсутствия системной психологической поддержки персонала. Выбор приоритетного варианта организации психологической поддержки персонала.

Формы контроля:

Кейсы/Ситуационный практикум

Практикум по решению задач

Практическое домашнее задание

Вопросы для самостоятельного изучения:

Краткий обзор основных сегментов рынка трудовых ресурсов, с которых организация может привлекать новых работников. Краткий обзор услуг в области привлечения и сокращения персонала, предлагаемых работодателям постоянными участниками рынка труда.

Формы самостоятельной работы:

Краткий обзор основных форм дополнительного обучения персонала. Краткий обзор рынка услуг в области дополнительного обучения персонала. Инновационные технологии дополнительного обучения персонала. Индивидуальные образовательные траектории. Краткий обзор основных технологий управления вертикальной и горизонтальной карьерой.

Краткий обзор и сравнительный анализ основных форм организации труда персонала. Факторы, влияющие на выбор формы организации труда производственного персонала в конкретной организации. Рыночные опасности и возможности, связанные с использованием различных форм организации труда производственного персонала. Краткий обзор и сравнительный анализ основных форм основной оплаты труда персонала. Краткий обзор и сравнительный анализ основных технологий премирования персонала. Краткий обзор и сравнительный анализ основных инструментов моральной мотивации персонала.

Краткий обзор и сравнительный анализ основных форм и технологий социальной поддержки персонала современной организации. Особенности применения конкретных подходов к организации социальной поддержки персонала в различных по масштабам сферах бизнеса. Рыночные опасности для работодателя, связанные со стрессами и конфликтами из-за отсутствия системной психологической поддержки персонала.

Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet.

Подготовка к практикуму по решению задач и ситуационному практикуму.

Подготовка к решению тестового и практического домашних заданий.

Выполнение индивидуального исследовательского задания.

Написание эссе.

Ссылки:

Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: Университет «Синергия», 2017. – 680с. (Университетская серия). А

Троцик Т. Обучение внутри компании: самые частные ошибки // Управление персоналом, № 12, 2019. – С.13-18 - [Электронный ресурс] - доступ свободный по ссылке: <https://top-personal.ru>.

Ариели Д. Почему крупные и успешные компании нередко запаздывают в использовании новых практик рекрутмента // Управление персоналом, №22, 2019. – С.43-47 - [Электронный ресурс] - доступ свободный по ссылке: <https://top-personal.ru>.

Жигун Л. Основы организации труда: учебное пособие // М.: КНОРУС, 2018. – 180с. - - [Электронный ресурс] - доступ свободный по ссылке: <https://aldebaran.ru>.

Дале Д. Мотивация – это лучший катализатор эффективности // Управление персоналом, № 11, 2019. – С.5-14 -

[Электронный ресурс] - доступ свободный по ссылке: <https://top-personal.ru>.

Ивашина М. Особенности формирования социального пакета работника // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета, № 1, 2018. – С.33-36. - [Электронный ресурс] - доступ свободный по ссылке: <https://cyberleninka.ru>.

Тема 4. Актуализация кадровой стратегии организации

Факторы макро- или микросреды, определяющие необходимость актуализации кадровой стратегии современной организации.

Стратегические подходы к выбору приоритетного варианта организации процесса актуализации кадровой стратегии.

Технологическая последовательность процесса актуализации кадровой стратегии.

Проблема неформального сопротивления стратегическим HR-инновациям в коллективе организации и методы противодействия ему на различных этапах процесса актуализации кадровой стратегии.

Формы контроля:

Дидактическая игра

Практикум по решению задач

Практическое домашнее задание

Упражнение

Эссе

Вопросы для самостоятельного изучения:

Проблема неформального сопротивления стратегическим HR-инновациям в коллективе организации и методы противодействия ему на различных этапах процесса актуализации кадровой стратегии.

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet.

Подготовка к практикуму по решению задач и ситуационному практикуму.

Подготовка к решению тестового и практического домашних заданий.

Выполнение индивидуального исследовательского задания.

Написание эссе.

Ссылки:

Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник. 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Университет «Синергия», 2017. – 680с. (Университетская серия). – глава 6, п.6.3.

Алавердов А.Р., Алавердова Т.П. Противодействие неформальному сопротивлению со стороны сотрудников организации в процессе актуализации ее кадровой стратегии. - Проблемы теории и практики управления, № 3, 2020. – С.77-87.

Шестакова Е.В. Кадровый консалтинг и аудит. – Оренбург: ОГУ, 2013. - 119с. (Электронная библиотека МФПУ «Синергия»).

Богданова Е.О. Стратегия и тактика кадрового менеджмента. – М.: Лаборатория книги, 2010. – 109с. (Электронная библиотека МФПУ «Синергия»).

5. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Основная литература

1. Накарякова В.И. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Накарякова В.И.. — Саратов : Вузовское образование, 2016. — 275 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/50626.html>

Дополнительная литература

1. Молоткова Н.В. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Молоткова Н.В., Хазанова Д.Л., Блюм М.А. — Тамбов : Тамбовский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2023. — 88 с. — ISBN 978-5-8265-2614-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/141098.html>

Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети "Интернет"

1. <http://www.stplan.ru>
2. <http://www.nkvclub.ru>
3. <https://top-personal.ru>

Материально-техническая база

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

Лицензионное программное обеспечение

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

Свободно распространяемое программное обеспечение

1. 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
2. OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
3. PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
4. GIMP (редактор растровой графики) (<https://www.gimp.org/>)
5. Логинком (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing/>)
6. Inkscape (векторная графика) (<https://www.inkscape.org/>)

Электронно-библиотечная система

1. Электронная библиотечная система (ЭБС) IPR BOOKS <http://www.iprbookshop.ru>

Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Официальный интернет-портал базы данных правовой информации (<http://pravo.gov.ru/>)
2. Электронная библиотека научных публикаций eLIBRARY (<https://elibrary.ru>)
3. Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>)
4. Архив научных журналов НЭИКОН (<https://arch.neicon.ru/xmlui/>)

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

Описание оценочных материалов для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации

Описание текущего контроля и промежуточной аттестации:

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета.

Оценочные средства:

Зачет, Практикум по решению задач, Практическое домашнее задание, Ситуационный практикум, Дидактическая игра, Эссе, Индивидуальное задание.

Процедура оценивания:

Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя.

Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающегося принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними;

Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной

деятельности;

Задания №3 – задания на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины

Шкала и критерии оценки, балл:

Ситуационные практикумы:

5 - отчет содержит развернутые ответы на все сформулированные вопросы, лидером команды даны исчерпывающие ответы на вопросы представителей других команд;

4-3 - отчет содержит развернутые ответы на большинство сформулированных вопросов, лидером команды (микро-группы) даны краткие ответы на вопросы представителей других команд;

2-1 - отчет содержит только часть ответов на сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) не даны корректные ответы на вопросы представителей других команд;

0 - отчет не содержит ответов на сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) не даны корректные ответы на вопросы представителей других команд

Дидактическая игра:

5 – участник игры, ориентируясь на свою роль, правильно и аргументировано изложил позицию соответствующего должностного лица по обсуждаемому вопросу, принял активное участие в последующей дискуссии;

4-3 – участник игры, ориентируясь на свою роль, в целом правильно, но недостаточно аргументировано изложил позицию соответствующего должностного лица по обсуждаемому вопросу, в последующей дискуссии принимал активное участие;

2- – участник игры, ориентируясь на свою роль, в целом правильно, но недостаточно аргументировано изложил позицию соответствующего должностного лица по обсуждаемому вопросу, в последующей дискуссии принимал не слишком активное участие;

1 – в игре конкретную роль не исполнял, но активно участвовал в дискуссии;

0 – в игре практически не участвовал.

Практикумы по решению задач:

Отчет по практикуму

5 – три правильно и полностью решенные практические задания;

4 – три в целом правильно, но не полностью решенные практические задания;

3 – два правильно и полностью решенные практические задания;

2 – одно правильно и полностью решенное практическое задание;

0 – ни одного правильно и полностью решенного практического задания или задание вообще не сдано на проверку.

Эссе:

5 – эссе полностью соответствует предъявляемым требованиям к содержанию и оформлению;

4-3 - эссе полностью соответствует предъявляемым требованиям к содержанию, но имеет погрешности в оформлении;

2- эссе не полностью соответствует предъявляемым требованиям к содержанию и оформлению;

1 - эссе соответствует предъявляемым требованиям к содержанию и оформлению в минимальном объеме;

0 - эссе полностью не соответствует предъявляемым требованиям к содержанию и оформлению или вообще не размещено.

Индивидуальное исследовательское задание:

5 - экспертное заключение содержит развернутые ответы на все сформулированные в типовом бланке вопросы;

3-4 - экспертное заключение содержит корректные, но излишне лаконичные ответы на все сформулированные в типовом бланке вопросы;

1-2 - экспертное заключение содержит ответы лишь на часть сформулированных в типовом бланке вопросов;

0 – экспертное заключение содержит не корректные ответы на большинство вопросов или вообще не размещено.

Практические домашние задания:

6 - 3 правильно решенных задания;

5 - 3 правильно решенных задания, но не вполне раскрытых;

4 - 2 правильно решенных задания;

3 – 1 правильно решенное задание;

0 – менее 2 правильно решенных заданий.

Зачет:

Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале:

Задание 1: 0-10 баллов

Задание 2: 0-10 баллов

Задание 3: 0-10 баллов

«Зачтено»

– 90-100 – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задания решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат.

– 70 -89 – ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Ход решения заданий правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат.

– 50 - 69 – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задание решено частично.

«Не зачтено»

– менее 50 – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задания не решены.

Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках текущего контроля успеваемости

Кейсы/Ситуационный практикум. Тема 1. Кадровое направление деятельности организации и методические основы стратегического управления им

Задание к ситуационному практикуму

Ситуационный практикум по теме: «Сравнительный анализ основных доктрин организации трудовых отношений».

Цель практикума: выявление преимуществ и недостатков рассмотренных выше доктрин с позиции интересов, с одной стороны, работодателя, с другой стороны, наемного работника и обоснование целесообразности их применения различными категориями работодателей.

Порядок выполнения задания практикума:

1. Вся аудитория разбивается на три группы (команды) по числу базовых доктрин организации трудовых отношений.

2. Каждая из команд должна:

- аргументировано обосновать преимущества соответствующей доктрины с позиции работодателя;
- аргументировано обосновать недостатки двух других доктрин с позиции, как работодателя, так и наемного персонала;
- сформулировать рекомендации о возможности и специфики применения своей доктрины различными типами работодателей (бюджетные организации, малый, средний и крупный бизнес, отраслевая дифференциация бизнеса и т.п.).

3. Результатом работы команды выступает «Экспертное заключение». Оно составляется в свободной творческой форме и содержит развернутые оценки и комментарии по каждому из трех вопросов, указанных в предыдущем пункте.

При составлении заключения рекомендуется учитывать:

- специфику национальной трудовой ментальности россиян;
 - особенности отечественного рынка труда;
 - исторически сложившиеся в нашей стране традиции управления персоналом.
4. Для повышения эффективности работы, в структуре команды рекомендуется выделить следующие роли:
- «лидер команды» – координатор работы (1 человек);
 - «эксперты» – наиболее компетентные в рассматриваемых вопросах слушатели (не более 3-5 человек);
 - «критики» – остальные члены команды, принимающие участие в обсуждении и выступающие с критическими замечаниями в процессе подготовки отчета о проделанной работе.

5. На подготовку «Экспертного заключения» в письменной форме командам отводится 30 минут. После этого лидеры команд выступают с докладами. Доклад рассчитан на 8-10 минут и должен включать в себя:

- основные положения письменного заключения;
- иллюстративные примеры из практики конкретных организаций, в которых работают (или ранее работали) члены соответствующей команды.

6. После завершения каждого из докладов членам остальных команд рекомендуется задавать вопросы и инициировать краткие дискуссии.

Кейсы/Ситуационный практикум. Тема 2. Особенности стратегического управления персоналом на различных стадиях жизненного цикла организации

Задание к ситуационному практикуму

Ситуационный практикум по теме: «Сравнительный анализ основных доктрин организации трудовых отношений».

Цель практикума: выявление преимуществ и недостатков рассмотренных выше доктрин с позиции интересов, с одной стороны, работодателя, с другой стороны, наемного работника и обоснование целесообразности их применения различными категориями работодателей.

Порядок выполнения задания практикума:

1. Вся аудитория разбивается на три группы (команды) по числу базовых доктрин организации трудовых отношений.

2. Каждая из команд должна:

- аргументировано обосновать преимущества соответствующей доктрины с позиции работодателя;
- аргументировано обосновать недостатки двух других доктрин с позиции, как работодателя, так и наемного персонала;

·сформулировать рекомендации о возможности и специфики применения своей доктрины различными типами работодателей (бюджетные организации, малый, средний и крупный бизнес, отраслевая дифференциация бизнеса и т.п.).

3. Результатом работы команды выступает «Экспертное заключение». Оно составляется в свободной творческой форме и содержит развернутые оценки и комментарии по каждому из трех вопросов, указанных в предыдущем пункте.

При составлении заключения рекомендуется учитывать:

- специфику национальной трудовой ментальности россиян;
- особенности отечественного рынка труда;
- исторически сложившиеся в нашей стране традиции управления персоналом.

4. Для повышения эффективности работы, в структуре команды рекомендуется выделить следующие роли:

- «лидер команды» – координатор работы (1 человек);
- «эксперты» – наиболее компетентные в рассматриваемых вопросах слушатели (не более 3-5 человек);
- «критики» – остальные члены команды, принимающие участие в обсуждении и выступающие с критическими замечаниями в процессе подготовки отчета о проделанной работе.

5. На подготовку «Экспертного заключения» в письменной форме командам отводится 30 минут. После этого лидеры команд выступают с докладами. Доклад рассчитан на 8-10 минут и должен включать в себя:

- основные положения письменного заключения;
- иллюстративные примеры из практики конкретных организаций, в которых работают (или ранее работали) члены соответствующей команды.

6. После завершения каждого из докладов членам остальных команд рекомендуется задавать вопросы и инициировать краткие дискуссии.

Кейсы/Ситуационный практикум. Тема 3. Основные стратегические подходы к решению важнейших кадровых задач современной организации

Задание к ситуационному практикуму

Ситуационный практикум по теме: «Сравнительный анализ основных доктрин организации трудовых отношений».

Цель практикума: выявление преимуществ и недостатков рассмотренных выше доктрин с позиции интересов, с одной стороны, работодателя, с другой стороны, наемного работника и обоснование целесообразности их применения различными категориями работодателей.

Порядок выполнения задания практикума:

1. Вся аудитория разбивается на три группы (команды) по числу базовых доктрин организации трудовых отношений.

2. Каждая из команд должна:

- аргументировано обосновать преимущества соответствующей доктрины с позиции работодателя;
- аргументировано обосновать недостатки двух других доктрин с позиции, как работодателя, так и наемного персонала;
- сформулировать рекомендации о возможности и специфики применения своей доктрины различными типами работодателей (бюджетные организации, малый, средний и крупный бизнес, отраслевая дифференциация бизнеса и т.п.).

3. Результатом работы команды выступает «Экспертное заключение». Оно составляется в свободной творческой форме и содержит развернутые оценки и комментарии по каждому из трех вопросов, указанных в предыдущем пункте.

При составлении заключения рекомендуется учитывать:

- специфику национальной трудовой ментальности россиян;
- особенности отечественного рынка труда;
- исторически сложившиеся в нашей стране традиции управления персоналом.

4. Для повышения эффективности работы, в структуре команды рекомендуется выделить следующие роли:

- «лидер команды» – координатор работы (1 человек);
- «эксперты» – наиболее компетентные в рассматриваемых вопросах слушатели (не более 3-5 человек);
- «критики» – остальные члены команды, принимающие участие в обсуждении и выступающие с критическими замечаниями в процессе подготовки отчета о проделанной работе.

5. На подготовку «Экспертного заключения» в письменной форме командам отводится 30 минут. После этого лидеры команд выступают с докладами. Доклад рассчитан на 8-10 минут и должен включать в себя:

- основные положения письменного заключения;
- иллюстративные примеры из практики конкретных организаций, в которых работают (или ранее работали) члены соответствующей команды.

6. После завершения каждого из докладов членам остальных команд рекомендуется задавать вопросы и инициировать краткие дискуссии.

Практикум по решению задач. Тема 1. Кадровое направление деятельности организации и методические основы стратегического управления им

Задание к практикуму по решению задач

Заполните правую графу таблицы, определив приоритетные направления инвестиций в человеческий капитал, осуществляемые за счет работодателя.

№ № п/ п	Общие направления инвестиций	Конкретные направления инвестиций
1.	Дополнительное профессиональное обучения персонала	
2.	Создание комфортных психологических условий для работы персонала	
3.	Поддержание хорошего физического здоровья сотрудников	
4.	Содействие удовлетворению определенных духовно-нравственных и культурных потребностей сотрудников	

Практикум по решению задач. Тема 2. Особенности стратегического управления персоналом на различных стадиях жизненного цикла организации

Задание к практикуму по решению задач

Заполните правую графу таблицы, определив приоритетные направления инвестиций в человеческий капитал, осуществляемые за счет работодателя.

№ № п/ п	Общие направления инвестиций	Конкретные направления инвестиций
1.	Дополнительное профессиональное обучения персонала	
2.	Создание комфортных психологических условий для работы персонала	
3.	Поддержание хорошего физического здоровья сотрудников	
4.	Содействие удовлетворению определенных духовно-нравственных и культурных потребностей сотрудников	

Практикум по решению задач. Тема 3. Основные стратегические подходы к решению важнейших кадровых задач современной организации

Задание к практикуму по решению задач

Заполните правую графу таблицы, определив приоритетные направления инвестиций в человеческий капитал, осуществляемые за счет работодателя.

№ № п/ п	Общие направления инвестиций	Конкретные направления инвестиций
1.	Дополнительное профессиональное	

№ № п/ п	Общие направления инвестиций	Конкретные направления инвестиций
	обучения персонала	
2.	Создание комфортных психологических условий для работы персонала	
3.	Поддержание хорошего физического здоровья сотрудников	
4.	Содействие удовлетворению определенных духовно-нравственных и культурных потребностей сотрудников	

Практикум по решению задач. Тема 4. Актуализация кадровой стратегии организации

Задание к практикуму по решению задач

Заполните правую графу таблицы, определив приоритетные направления инвестиций в человеческий капитал, осуществляемые за счет работодателя.

№ № п/ п	Общие направления инвестиций	Конкретные направления инвестиций
1.	Дополнительное профессиональное обучения персонала	
2.	Создание комфортных психологических условий для работы персонала	
3.	Поддержание хорошего физического здоровья сотрудников	
4.	Содействие удовлетворению определенных духовно-нравственных и культурных потребностей сотрудников	

Практическое домашнее задание. Тема 1. Кадровое направление деятельности организации и методические основы стратегического управления им

Задание к практикуму по решению задач

Заполните правую графу таблицы, определив приоритетные направления инвестиций в человеческий капитал, осуществляемые за счет работодателя.

№ № п/ п	Общие направления инвестиций	Конкретные направления инвестиций
1.	Дополнительное профессиональное обучения персонала	
2.	Создание комфортных психологических условий	

№ № п/ п	Общие направления инвестиций	Конкретные направления инвестиций
	для работы персонала	
3.	Поддержание хорошего физического здоровья сотрудников	
4.	Содействие удовлетворению определенных духовно-нравственных и культурных потребностей сотрудников	

Практическое домашнее задание. Тема 2. Особенности стратегического управления персоналом на различных стадиях жизненного цикла организации

Задание к практикуму по решению задач

Заполните правую графу таблицы, определив приоритетные направления инвестиций в человеческий капитал, осуществляемые за счет работодателя.

№ № п/ п	Общие направления инвестиций	Конкретные направления инвестиций
1.	Дополнительное профессиональное обучения персонала	
2.	Создание комфортных психологических условий для работы персонала	
3.	Поддержание хорошего физического здоровья сотрудников	
4.	Содействие удовлетворению определенных духовно-нравственных и культурных потребностей сотрудников	

Практическое домашнее задание. Тема 3. Основные стратегические подходы к решению важнейших кадровых задач современной организации

Задание к практикуму по решению задач

Заполните правую графу таблицы, определив приоритетные направления инвестиций в человеческий капитал, осуществляемые за счет работодателя.

№ № п/ п	Общие направления инвестиций	Конкретные направления инвестиций
1.	Дополнительное профессиональное обучения персонала	
2.	Создание комфортных психологических условий для работы персонала	

№ № п/ п	Общие направления инвестиций	Конкретные направления инвестиций
3.	Поддержание хорошего физического здоровья сотрудников	
4.	Содействие удовлетворению определенных духовно-нравственных и культурных потребностей сотрудников	

Практическое домашнее задание. Тема 4. Актуализация кадровой стратегии организации

Задание к практикуму по решению задач

Заполните правую графу таблицы, определив приоритетные направления инвестиций в человеческий капитал, осуществляемые за счет работодателя.

№ № п/ п	Общие направления инвестиций	Конкретные направления инвестиций
1.	Дополнительное профессиональное обучения персонала	
2.	Создание комфортных психологических условий для работы персонала	
3.	Поддержание хорошего физического здоровья сотрудников	
4.	Содействие удовлетворению определенных духовно-нравственных и культурных потребностей сотрудников	

Дидактическая игра. Тема 4. Актуализация кадровой стратегии организации

Сценарий дидактической (деловой) игры

Тема деловой игры: «Урегулирование конфликта в процессе актуализации кадровой стратегии организации».

Цель деловой игры: приобретение слушателями магистратуры определенных практических навыков работы на наиболее ответственном технологическом этапе процессе актуализации кадровой стратегии организации.

Порядок организации деловой игры:

1. Из числа слушателей на предшествующем игре занятии на добровольной основе выбираются основные участники игры, принимающие на себя следующие роли:

- Первый руководитель (директор, президент) организации.
- Руководитель кадрового направления деятельности организации (заместитель директора, вице-президент).
- Специалист службы персонала, выступающий в роли руководителя группы разработчиков.
- Руководитель финансовой службы организации.
- Руководитель службы безопасности организации.

·Руководитель одного из структурных подразделений организации (компетентный специалист, но в силу своего предпенсионного возраста – выраженный консерватор).

·Руководитель одного из структурных подразделений организации (компетентный специалист, но в силу своего молодого возраста – выраженный радикал).

·Руководитель одного из структурных подразделений организации (не компетентный менеджер, справедливо опасющийся потери своей должности в условиях реализации новой кадровой стратегии).

·Руководитель одного из структурных подразделений организации (компетентный специалист, но сторонник жестко авторитарного стиля управления).

·Председатель местной профсоюзной организации.

2. Сценарий деловой игры:

На совещании у первого руководителя обсуждаются следующие, потенциально конфликтные, инновационные элементы актуализируемой кадровой стратегии:

·переориентация политики в области привлечения новых сотрудников на молодых специалистов с приоритетным правом трудоустройства для детей кадровых работников организации;

·переориентация политики в области дополнительного обучения персонала путем создания в организации собственного учебного центра;

·переориентация политики в области управления резервом на выдвижение путем реализации принципа обязательного наличия у каждого руководителя подразделения официального заместителя – дублера из состава резерва;

·переориентация политики мотивации производственного персонала на внедрение коллективной формы организации и оплаты труда.

3. Задачи участников игры:

·основные участники – ориентируясь на свою роль, по возможности аргументировано должны высказать свою точку зрения по каждому указанному выше вопросу и принять участие в возникшей дискуссии (подготовка к выступлению осуществляется в процессе самостоятельной домашней работы);

·остальные слушатели магистратуры, присутствующие на игре, задают вопросы основным участникам и активно участвуют в возникающей дискуссии;

·преподаватель выполняет функции ведущего деловой игры, направляя ее в требуемое русло, а после окончания дискуссии подводит ее итоги.

Упражнение. Тема 4. Актуализация кадровой стратегии организации

Индивидуальное исследовательское задание

ЭКСПЕРТНОЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ ПО ИТОГАМ АУДИТА кадровой стратегии организации				
Краткая характеристика типа организации работодателя: § отрасль: § форма собственности: § численность персонала: § наличие филиальной сети:				
№ № п/п	Направление кадровой стратегии организации	Краткая характеристика соответствующего направления	Характер реализации соответствующего элемента стратегии	
			публично декларировано	реализуется по факту
1.	Политика регулирования численности персонала			
2.	Политика развития персонала			
3.	Политика организации труда персонала организации			
4.	Политика мотивации персонала			
5.	Политика социально-психологической поддержки персонала			
АВТОРСКОЕ РЕЗЮМЕ:		Идеологической основой кадровой стратегии, фактически реализуемой моей организацией, выступает		

ЭКСПЕРТНОЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ ПО ИТОГАМ АУДИТА

кадровой стратегии организации

доктрина

ПРИМЕЧАНИЕ: заключение является анонимным в части описываемой организации, наименование ее слушатель магистратуры вправе не указывать

Эссе. Тема 4. Актуализация кадровой стратегии организации

Темы эссе

1. Понятие человеческого капитала организации и его влияние на рыночные позиции и финансовые результаты.
2. Критерии оценки качества человеческого капитала организации.
3. Доктрины организации трудовых отношений как методологическая основа кадровой стратегии.
4. Отечественная специфика кадровой стратегии организации.
5. Особенности кадровой стратегии субъектов малого предпринимательства.
6. Особенности кадровой стратегии корпораций с развитой филиальной сетью.
7. Теория жизненного цикла организации Ицхака Адизеса.
8. Приоритетные задачи кадровой службы на стадии динамичного развития организации на рынке.
9. Приоритетные задачи кадровой службы на стадии стабильного функционирования организации на рынке.
10. Приоритетные задачи кадровой службы на стадии стагнации и последовательного ухудшения рыночных позиций организации.
11. Выбор приоритетного метода привлечения кандидатов на трудоустройство.
12. Выбор приоритетного варианта организации отбора кандидатов на трудоустройство.
13. Выбор приоритетного варианта сокращения персонала.
14. Выбор приоритетного подхода к организации первичного развития новых работников.
15. Выбор приоритетного подхода к организации процесса повышения квалификации персонала.
16. Выбор приоритетного подхода к замещению рабочих мест менеджеров.
17. Выбор приоритетного критерия отбора кандидатов в состав резерва на выдвижение.
18. Выбор приоритетных подходов к организации основной оплаты труда производственного персонала и сотрудников аппарата управления.
19. Выбор приоритетного подхода к организации премирования производственного персонала и сотрудников аппарата управления.
20. Выбор приоритетного подхода к организации моральной мотивации работников.
21. Выбор приоритетных форм социальной поддержки персонала организации.
22. Выбор приоритетного подхода к организации психологической поддержки работников.
23. Технология актуализации кадровой стратегии организации.
24. Опытная апробация актуализации кадровой стратегии организации.
25. Проблема неформального сопротивления со стороны части сотрудников организации внедряемым стратегическим HR-инновациям.

Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации

Задания 1 типа

1. Раскрыть понятие «кадровая стратегия организации».
2. Раскрыть понятие «кадровая стратегия открытого типа».
3. Раскрыть понятие «кадровая стратегия закрытого типа».
4. Раскрыть понятие «пассивная кадровая стратегия».
5. Раскрыть понятие «активная кадровая стратегия».
6. Раскрыть понятие «реактивная кадровая стратегия».
7. Раскрыть понятие «превентивная кадровая стратегия».
8. Раскрыть понятие «асоциальная кадровая стратегия».
9. Раскрыть понятие «социально-ориентированная кадровая стратегия».
10. Раскрыть понятие «актуализация кадровой стратегии».
11. Раскрыть понятие «структура кадровой стратегии организации».
12. Раскрыть понятие «политика регулирования численности персонала организации».
13. Раскрыть понятие «политика развития персонала организации».
14. Раскрыть понятие «политика организации труда производственного персонала».
15. Раскрыть понятие «политика мотивации персонала организации».
16. Раскрыть понятие «политика психологической поддержки персонала организации».

17. Раскрыть основной принцип, на котором базируется доктрина «эффективного потребления человеческих ресурсов организации».
18. Раскрыть основной принцип, на котором базируется доктрина «развития человеческого капитала организации».
19. Раскрыть основной принцип, на котором базируется доктрина «рационального сочетания мотивированности и ответственности персонала организации».
20. Раскрыть понятие «человеческий капитал организации».
21. Раскрыть понятие «национальный трудовой менталитет».
22. Раскрыть понятие «кадровые риски организации».
23. Раскрыть понятие «стратегическая HR-инновация».
24. Раскрыть понятие «неформальное сопротивление HR-инновациям».
25. Раскрыть понятие «опытная апробация актуализированной кадровой стратегии».
-

Задания 2 типа

1. Раскрыть механизм влияния качества человеческого капитала на конкурентные позиции субъекта предпринимательства.
2. Раскрыть возможные кадровые проблемы, определенные непривлекательным имиджем организации как работодателя на рынке труда.
3. Раскрыть угрозы рыночным позициям организации, связанные с низким уровнем лояльности ее персонала.
4. Сформулировать риски, с которыми может столкнуться субъект профессионального предпринимательства, игнорирующий необходимость своевременной актуализации кадровой стратегии.
5. Сформулировать риски, с которыми может столкнуться субъект профессионального предпринимательства, ориентированный на реализацию асоциальной кадровой стратегии.
6. Сформулировать риски, с которыми может столкнуться субъект профессионального предпринимательства, ориентированный на реализацию кадровой стратегии, концептуальной основой которой служит доктрина эффективного потребления трудовых ресурсов.
7. Сформулировать риски, с которыми может столкнуться субъект профессионального предпринимательства, игнорирующий угрозу неформального сопротивления со стороны сотрудников внедрению актуализированной кадровой стратегии.
8. В какой технологической последовательности должно осуществляться внедрение актуализированной кадровой стратегии?
9. Заместитель директора по персоналу крупного банка получил указание от своего руководителя провести сокращение персонала. На какой стратегический подход к организации данного процесса он должен ориентироваться и какие риски он должен при этом учитывать?
10. Руководитель кадровой службы крупной аудиторской фирмы должен сформулировать предложения по выбору стратегического подхода к организации дополнительного обучения бизнес персонала (аудиторов и их ассистентов). На какую форму организации обучения он должен ориентироваться и почему?
11. Руководитель кадровой службы создаваемой строительной организации должен сформулировать предложения по выбору стратегического подхода к организации труда производственного персонала. На какую форму организации труда он должен ориентироваться и почему?
12. Руководитель кадровой службы выходящей на рынок крупной организации должен сформулировать предложения по выбору стратегического подхода к организации процесса первичного развития новых сотрудников. На какой подход он должен ориентироваться и почему?
13. Специалист службы персонала давно функционирующей коммерческой организации должен определить стратегически приоритетный вариант замещения руководящих должностей высшего и среднего звена. Какой сегмент и почему он должен выбрать и почему?
14. Руководитель кадровой службы страховой компании, давно работающей на рынке, должен сформулировать предложения по выбору стратегического подхода к организации процесса психологической поддержки персонала. На какой подход он должен ориентироваться и почему?
15. Специалист службы персонала крупного промышленного предприятия, расположенного в небольшом городе, должен определить стратегически приоритетный сегмент рынка трудовых ресурсов, с которого в дальнейшем будет привлекаться основная часть новых сотрудников. Какой сегмент и почему он должен выбрать?
16. Специалист службы персонала давно функционирующей торговой организации, расположенной в крупном городе, должен определить стратегически приоритетный сегмент рынка трудовых ресурсов, с которого в дальнейшем будет привлекаться основная часть новых сотрудников. Какой сегмент и почему он должен выбрать?
17. Специалист службы персонала сырьевой корпорации, расположенного в крупном городе, должен определить стратегически приоритетный метод отбора новых сотрудников. Какой метод и почему он должен выбрать?
18. Помощник по персоналу директора малого предприятия должен сформулировать предложения по выбору стратегического подхода к организации процесса первичного развития новых сотрудников. На какой подход он должен ориентироваться и почему?
19. Руководитель кадровой службы давно работающего на рынке крупного банка должен сформулировать предложения по выбору стратегического подхода к организации процесса моральной мотивации персонала. На какой подход он должен ориентироваться и почему?
20. Помощник по персоналу директора малого предприятия, использующего интеллектуальный труд, должен сформулировать предложения по выбору стратегического подхода к организации процесса психологической поддержки

персонала. На какой подход он должен ориентироваться и почему?

21. Помощник по персоналу директора малого предприятия должен сформулировать предложения по выбору стратегического подхода к организации процесса моральной мотивации персонала. На какой подход он должен ориентироваться и почему?

22. Специалист службы персонала недавно созданной торговой организации, расположенной в крупном городе, должен определить стратегически приоритетный сегмент рынка трудовых ресурсов, с которого в дальнейшем будет привлекаться основная часть новых сотрудников. Какой сегмент и почему он должен выбрать?

23. Руководитель кадровой службы крупной промышленной корпорации должен сформулировать предложения по выбору стратегического подхода к организации дополнительного обучения производственного персонала. На какую форму организации труда он должен ориентироваться и почему?

24. Специалист службы персонала недавно созданной коммерческой организации должен определить стратегически приоритетный вариант замещения руководящих должностей высшего и среднего звена. Какой подход и почему он должен выбрать?

25. Специалист службы персонала небольшого банка, расположенного в крупном городе, должен определить стратегически приоритетный метод привлечения новых сотрудников. Какой метод и почему он должен выбрать?

Задания 3 типа

1. Заполнить правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности высокорентабельного малого предприятия, более 10 лет функционирующего на рынке производства программных продуктов.

№ п/п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного сегмента рынка трудовых ресурсов	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода повышения квалификации персонала	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта замещения рабочих мест руководителей высшего и среднего звена	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы основной оплаты труда персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы психологической поддержки персонала	

2. Заполнить правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности строительной корпорации с большим стажем работы на рынке.

№ п/п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного сегмента рынка трудовых ресурсов	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода повышения квалификации персонала	

№ № п/ п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта замещения рабочих мест руководителей высшего и среднего звена	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы основной оплаты труда персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы социальной поддержки персонала	

3. Заполнить правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности промышленной корпорации с большим стажем работы на рынке и высоким уровнем рентабельности.

№ № п/ п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного сегмента рынка трудовых ресурсов	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода повышения квалификации персонала	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта замещения рабочих мест руководителей высшего и среднего звена	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы основной оплаты труда персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы психологической поддержки персонала	

4. Заполнить правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности элитного ресторана, только выходящего на рынок.

№ № п/ п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта привлечения кандидатов на трудоустройство	

№ № п/ п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода первичного развития новых сотрудников	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного критерия отбора кандидатов в резерв на выдвижение	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации моральной мотивации персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации социальной поддержки персонала	

5. Заполнить правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности небольшого низко рентабельного предприятия сферы розничной торговли, с небольшим рыночным стажем.

№ № п/ п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного сегмента рынка трудовых ресурсов	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода повышения квалификации персонала	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта замещения рабочих мест руководителей высшего и среднего звена	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда производственного персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы основной оплаты труда персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы психологической поддержки персонала	

6. Заполнить правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности средней по масштабам бизнеса страховой компании, только выходящей на рынок.

№ № п/ п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта привлечения кандидатов на трудоустройство	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода первичного развития новых сотрудников	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного критерия отбора кандидатов в резерв на выдвижение	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации моральной мотивации персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации социальной поддержки персонала	

7. Заполнить правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности муниципального предприятия по уборке территорий.

№ № п/ п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного сегмента рынка трудовых ресурсов	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода повышения квалификации персонала	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта замещения рабочих мест руководителей высшего и среднего звена	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда производственного персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы основной оплаты труда персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы психологической поддержки персонала	

8. Заполнить правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности элитного бутика, с большим рыночным стажем.

№ № п/ п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта привлечения кандидатов на трудоустройство	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода первичного развития новых сотрудников	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного критерия отбора кандидатов в резерв на выдвижение	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации моральной мотивации персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации социальной поддержки персонала	

9. Заполнить правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности федерального университета с большим стажем работы на рынке образовательных услуг.

№ № п/ п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного сегмента рынка трудовых ресурсов	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода повышения квалификации персонала	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта замещения рабочих мест руководителей высшего и среднего звена	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда производственного персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы основной оплаты труда персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы психологической поддержки персонала	

10. Заполнить правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности аудиторской корпорации с большим стажем работы на рынке и высоким уровнем рентабельности.

№ № п/ п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного сегмента рынка трудовых ресурсов	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода повышения квалификации персонала	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта замещения рабочих мест руководителей высшего и среднего звена	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда производственного персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы основной оплаты труда персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы психологической поддержки персонала	

11. Заполнить правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности таксомоторного парка, только выходящего на рынок.

№ № п/ п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта привлечения кандидатов на трудоустройство	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода первичного развития новых сотрудников	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного критерия отбора кандидатов в резерв на выдвижение	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации моральной мотивации персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации социальной поддержки персонала	

12. Заполнить правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности частного медицинского центра с большим стажем работы на рынке и высоким уровнем рентабельности.

№ № п/ п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного сегмента рынка трудовых ресурсов	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода повышения квалификации персонала	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта замещения рабочих мест руководителей высшего и среднего звена	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда производственного персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы основной оплаты труда персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы психологической поддержки персонала	

13. Заполнить правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности среднего по масштабам бизнеса банка с большим стажем работы на рынке и высоким уровнем рентабельности.

№ № п/ п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного сегмента рынка трудовых ресурсов	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода повышения квалификации персонала	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта замещения рабочих мест руководителей высшего и среднего звена	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда производственного персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы основной оплаты труда персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы психологической поддержки персонала	

14. Заполнить правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности сетевой корпорации быстрого питания с небольшим стажем работы на рынке и средним уровнем рентабельности.

№ № п/ п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного сегмента рынка трудовых ресурсов	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода повышения квалификации персонала	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта замещения рабочих мест руководителей высшего и среднего звена	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда производственного персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы основной оплаты труда персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы психологической поддержки персонала	

15. Заполнить правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности компании междугородних грузоперевозок с большим стажем работы на рынке и средним уровнем рентабельности.

№ № п/ п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного сегмента рынка трудовых ресурсов	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода повышения квалификации персонала	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта замещения рабочих мест руководителей высшего и среднего звена	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда производственного персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы основной оплаты труда персонала	

№ № п/ п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы психологической поддержки персонала	

16. Заполнить правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности небольшого фитнес-центра, только выходящего на рынок в крупном городе.

№ № п/ п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного сегмента рынка трудовых ресурсов	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода повышения квалификации персонала	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта замещения рабочих мест руководителей высшего и среднего звена	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда производственного персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы основной оплаты труда персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы психологической поддержки персонала	

17. Заполнить правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности частного детского сада, только выходящего на рынок в крупном городе.

№ № п/ п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного сегмента рынка трудовых ресурсов	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода повышения квалификации персонала	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта замещения рабочих мест руководителей высшего и среднего звена	

№ № п/ п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда производственного персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы основной оплаты труда персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы психологической поддержки персонала	

18. Заполнить правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности элитной студии ландшафтного дизайна с большим стажем работы на рынке и высоким уровнем рентабельности.

№ № п/ п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного сегмента рынка трудовых ресурсов	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода повышения квалификации персонала	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта замещения рабочих мест руководителей высшего и среднего звена	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда производственного персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы основной оплаты труда персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы психологической поддержки персонала	

19. Заполнить правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности элитного отеля с большим стажем работы на рынке и высоким уровнем рентабельности.

№ № п/ п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного сегмента рынка трудовых ресурсов	

№ № п/ п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода повышения квалификации персонала	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта замещения рабочих мест руководителей высшего и среднего звена	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда производственного персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы основной оплаты труда персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы психологической поддержки персонала	

20. Заполнить правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности крупного автосервиса, только выходящего на рынок в крупном городе.

№ № п/ п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного сегмента рынка трудовых ресурсов	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода повышения квалификации персонала	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта замещения рабочих мест руководителей высшего и среднего звена	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда производственного персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы основной оплаты труда персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы психологической поддержки персонала	

21. Заполнить правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности небольшой строительной компании, давно работающей на рынке и с низким уровнем рентабельности.

№ № п/ п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного сегмента рынка трудовых ресурсов	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода повышения квалификации персонала	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта замещения рабочих мест руководителей высшего и среднего звена	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы основной оплаты труда персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы социальной поддержки персонала	

22. Заполнить правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности крупной страховой компании с большим стажем работы на рынке.

№ № п/ п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта привлечения кандидатов на трудоустройство	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода первичного развития новых сотрудников	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного критерия отбора кандидатов в резерв на выдвижение	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации моральной мотивации персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации социальной поддержки персонала	

23. Заполнить правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности банковской корпорации с развитой иногородней филиальной сетью.

№ № п/ п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта привлечения кандидатов на трудоустройство	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода первичного развития новых сотрудников	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного критерия отбора кандидатов в резерв на выдвижение	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации моральной мотивации персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации социальной поддержки персонала	

24. Заполнить правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности малого предприятия – консалтингового центра, только выходящего на рынок.

№ № п/ п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта привлечения кандидатов на трудоустройство	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода первичного развития новых сотрудников	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного критерия отбора кандидатов в резерв на выдвижение	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации моральной мотивации персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации социальной поддержки персонала	

25. Заполнить правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности частного лица, только выходящего на рынок.

№ № п/ п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта привлечения кандидатов на трудоустройство	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода первичного развития новых сотрудников	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного критерия отбора кандидатов в резерв на выдвижение	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации моральной мотивации персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации социальной поддержки персонала	

Университет «Синергия»

Рассмотрено
на заседании Ученого совета
Университета «Синергия»
протокол № 11 от 28.11.2025 г.

УТВЕРЖДАЮ
Ректор Университета «Синергия»
кандидат экономических наук, доцент
А. И. Васильев
01.12.2025 г.

Рабочая программа дисциплины

Конкурентные стратегии организации

Направление подготовки: 38.04.02. Менеджмент
Профиль подготовки: Стратегический менеджмент
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: Очная

Москва 2025

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Конкурентные стратегии организации» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению магистратуры 38.04.02 Менеджмент, утвержденным приказом Министерства образования и науки РФ от 12.08.2020 г. N 952.

Изучение дисциплины «Конкурентные стратегии организации» ориентировано на получение обучающимися знаний о правовых основах защиты конкуренции, в том числе в части предупреждения и пресечения: монополистической деятельности и недобросовестной конкуренции; недопущения, ограничения, устранения конкуренции органами власти.

Дисциплина позволяет углубленно изучить особенности антимонопольного регулирования экономических отношений, проблемные вопросы, связанные с его реализацией в сфере эффективного функционирования товарных рынков, входит в часть, формируемую участниками образовательных отношений Блока 1.

Цели изучения дисциплины:

Цель изучения дисциплины - освоение студентами основополагающих знаний в теории стратегического менеджмента конкурентных действий; важнейших категорий, понятий, институтов, источников, механизмов разработки и реализации конкурентной стратегии.

Задачи изучения дисциплины:

- сформировать знания, умения и практический опыт разработки и реализации конкурентной стратегии;
- формирование навыков поиска, анализа и использования способов разработки и реализации конкурентной стратегии в профессиональной предпринимательской деятельности;
- сформировать знания, умения и практический опыт осуществления стратегических и тактических конкурентных действий.

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

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

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			Должен знать	Должен уметь	Имеет практический опыт	
Способен формулировать стратегические цели организации, организовывать и проводить стратегический анализ внешней и внутренней среды организации с целью определения вариантов стратегии и направлений ее реализации.	ПК-1	ПК-1.5. проводит анализ конкурентных стратегий для определения конкурентной позиции организации с целью определений стратегических направлений развития организации и повышения конкурентоспособности	ПК-1.5.1.1. виды конкурентных стратегий, этапы проведения анализа конкурентных стратегий	ПК-1.5.2.1. идентифицировать конкурентные стратегии предприятий по эмпирическим данным, определять траектории жизненных циклов конкурентных стратегий предприятия	ПК-1.5.3.1. мониторинга конкурентной среды организации и управления развитием организации с учетом конкурентных стратегий и жизненного цикла участников рынка	Кейсы/ Ситуационный практикум Тестовые задания
Способен осуществлять руководство разработкой основных положений стратегии развития организации, продуктовой, конкурентной, финансовой стратегий и участвовать в их реализации	ПК-2	ПК-2.4. Способен осуществлять руководство разработкой основных положений стратегии развития организации, продуктовой, конкурентной, финансовой стратегий и участвовать в их реализации	ПК-2.4.1.1. принципы управления стратегическим развитием компании, ключевые положения различных конкурентных стратегий организации	ПК-2.4.2.1. разрабатывать стратегии развития компании по различным направлениям бизнеса	ПК-2.4.3.1. анализа и отбора эффективных стратегий, реализуемых партнерами, конкурентами или клиентами	

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Семестр 1							
Темы/Конт. работа	Лекции	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)	Лаб. практикумы	Тренинги	E-learning	Сам. работа	Оценочные средства ТКУ/ Балл;

		Семинары	Практикумы по решению задач	Мастер-классы	Дидакт. игры	Ситуат. практикумы				Форма ПА/ Балл
Тема 1. Место конкурентной стратегии в современном менеджменте	2	2				2				17 Кейсы/ Ситуационный практикум / 10; Тестовые задания / 20;
Тема 2. Классификации конкурентных стратегий.	4					4				24 Кейсы/ Ситуационный практикум / 20;
Тема 3. Разработка и применение конкурентной стратегии в деятельности фирмы	2					4				20 Кейсы/ Ситуационный практикум / 10;
Всего в семестре, час	8 из 8	2				10				61 из 61 100 (ТКУ+ПА)
		12 из 12								
Итоговый контроль	Экзамен									
Итоговый экзамен (в академических часах)	27									
Общий объем дисциплины (в академических часах)	108 из 108									

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Место конкурентной стратегии в современном менеджменте

Основные понятия современной теории конкуренции. Конкурентная позиция. Конкурентные действия и их виды. Методы конкуренции. Понятие конкурентоспособности. Понятие конкурентной стратегии. Взаимосвязь стратегии и тактики в конкуренции. Основные компоненты конкурентной стратегии.

Формы контроля:

Кейсы/Ситуационный практикум

Тестовые задания

Вопросы для самостоятельного изучения:

Основные понятия современной теории конкуренции.

Формы самостоятельной работы:

Конкурентная позиция.

Конкурентные действия и их виды. Методы конкуренции.

Взаимосвязь стратегии и тактики в конкуренции.

Основные компоненты конкурентной стратегии.

Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet, подготовка к тесту, подготовка к ситуационному практикуму

Тема 2. Классификации конкурентных стратегий.

Конкурентные стратегии М. Портера. Их особенности и недостатки. Конкурентные стратегии Траута и Райса. Конкурентные стратегии «алого» и «голубого» океанов. Монополия и конкуренция. Конкурентные стратегии Ю. Рубина. Стратегические альянсы.

Формы контроля:

Кейсы/Ситуационный практикум

Вопросы для самостоятельного изучения:

Конкурентные стратегии М. Портера.

Формы самостоятельной работы:

Конкурентные стратегии Траута и Райса.

Монополия и конкуренция.

Конкурентные стратегии Ю. Рубина.

Стратегические альянсы.

Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet, подготовка к ситуационному практикуму

Тема 3. Разработка и применение конкурентной стратегии в деятельности фирмы

Конкурентная стратегия и бизнес-модель. Этапы разработки конкурентной стратегии. Стратегические области бизнеса. Стратегические конкуренты. Ключевые факторы успеха в отрасли.

Формы контроля:

Кейсы/Ситуационный практикум

Вопросы для самостоятельного изучения:

Этапы разработки конкурентной стратегии.

Формы самостоятельной работы:

Стратегические области бизнеса.

Стратегические конкуренты.

Ключевые факторы успеха в отрасли.

Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet, подготовка к ситуационному практикуму

5. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Основная литература

1. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / А. Н. Фомичев. — 4-е изд. — Москва : Дашков и К, 2023. — 467 с. — ISBN 978-5-394-05124-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/144019.html>

Дополнительная литература

1. Берг, Д. Б. Системный анализ конкурентных стратегий : учебное пособие / Д. Б. Берг, С. Н. Лапшина. — Екатеринбург : Уральский федеральный университет, ЭБС АСБ, 2014. — 56 с. — ISBN 978-5-7996-1219-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/65984.html>
2. Клавсуц, И. Л. Стратегический менеджмент : учебник / И. Л. Клавсуц, Г. Л. Русин, И. В. Цомаева ; под редакцией И. Л. Клавсуц. — Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2014. — 188 с. — ISBN 978-5-7782-2480-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/45034.html>
3. Бирман Л.А. Стратегия управления инновационными процессами : учебное пособие / Бирман Л.А., Кочурова Т.Б.. — Москва : Дело, 2011. — 144 с. — ISBN 978-5-7749-0582-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/51104.html>
4. Воронин, А. Д. Стратегический менеджмент : учебник / А. Д. Воронин, А. В. Королев. — Минск : Вышэйшая школа, 2022. — 272 с. — ISBN 978-985-06-3409-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/129945.html>

Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети "Интернет"

1. <http://moderncompetition.ru/r/free/>
2. <http://www.kommersant.ru/>
3. <http://www.vedomosti.ru/>

Материально-техническая база

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

Лицензионное программное обеспечение

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

Свободно распространяемое программное обеспечение

1. 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
2. OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
3. PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
4. GIMP (редактор растровой графики) (<https://www.gimp.org/>)
5. Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing/>)
6. Inkscape (векторная графика) (<https://www.inkscape.org/>)

Электронно-библиотечная система

1. Электронная библиотечная система (ЭБС) IPR BOOKS <http://www.iprbookshop.ru>

Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Официальный интернет-портал базы данных правовой информации (<http://pravo.gov.ru/>)
2. Электронная библиотека научных публикаций eLIBRARY (<https://elibrary.ru>)
3. Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>)
4. Архив научных журналов НЭИКОН (<https://arch.neicon.ru/xmlui/>)

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

Описание оценочных материалов для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации

Описание текущего контроля и промежуточной аттестации:

Промежуточная аттестация по дисциплине «Конкурентные стратегии организации» проводится в форме экзамена.

Оценочные средства:

Экзамен, ситуационный практикум, тест.

Процедура оценивания:

Экзамен представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя.

Задание № 1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними;

Задание № 2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности;

Задания №3 – задания на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины

Шкала и критерии оценки, балл:

Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале:

- 1 вопрос: 0-10;
- 2 вопрос: 0-10;
- 3 вопрос: 0-20

«Зачтено»

– **90-100 баллов** – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задания выполнены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат.

– **70 -89 баллов** – ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Ход выполнения задания правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат.

– **50 - 69 баллов** – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задание выполнено частично.

«Не зачтено»

– **менее 50 баллов** – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задание не выполнено.

Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках текущего контроля успеваемости

Кейсы/Ситуационный практикум. Тема 1. Место конкурентной стратегии в современном менеджменте

Изучите ситуацию и ответьте на вопросы: Какой стратегии придерживались компании Nissan и Renault, объединив свои усилия в стратегическом альянсе? Какие выгоды получают участники аналогичных альянсов и существуют ли при этом риски? Какие выгоды получают участники аналогичных альянсов и какие риски они несут?

Ситуация

27 марта 1999 г. компании Nissan и Renault подписали соглашение о создании стратегического альянса для достижения роста прибыли обеих компаний. Для Nissan это был седьмой по счету год огромных финансовых потерь. К этому моменту Nissan накопила долг в \$22 млрд, а из 48 моделей только три были прибыльными.

Компаниями – участниками альянса было создано совместное предприятие для осуществления функции стратегического менеджмента Renault-Nissan B.V., в которое Renault и Nissan вошли с равными долями. Дочерние компании, созданные в рамках альянса, принадлежали Renault-Nissan B.V. Помимо создания СП был также осуществлен двухсторонний обмен акциями.

Совет директоров совместного предприятия, состоящий из трех представителей Renault и трех представителей Nissan, занимается разработкой долгосрочной и среднесрочной стратегии развития альянса. Под управлением совета директоров находятся две дочерние организации: RNPO (Renault-Nissan Purchasing Organization) и RNIS (Renault-Nissan Information Services), целью которых являлась оптимизация стратегии закупок и стратегии развития информационных систем соответственно. Более того, для координации совместной деятельности в рамках альянса было организовано координационное бюро, предоставляющее отчетность совету директоров и координирующее действия подотчетных комитетов.

Выделение перечисленных групп позволило альянсу Renault – Nissan достичь значительного эффекта синергии в четырех бизнес-процессах, что отражено на рис. 1

. В закупках компании разработали новую смешанную модель, совместив в ней все лучшее из старых моделей обеих компаний. Компания Renault привнесла рыночные механизмы в отбор поставщиков, а Nissan – концепцию сетевого развития и жесткий контроль качества входящих комплектующих. Поскольку теперь основная часть закупок осуществляется централизованно, компании получили больше власти над поставщиками.

НИОКР также осуществляется совместно. Это позволило значительно сократить издержки на этот процесс и увеличить его эффективность.

Большинство заводов стало производить продукцию сразу обеих компаний, что позволило закрыть часть заводов и максимально загрузить оставшиеся производственные мощности.

Каждая из компаний начала использовать свои сети дистрибуции для продажи продукции партнера. Этот ход позволил компании Nissan выйти на европейский рынок, а компании Renault на японский.

Альянс способствовал значительно увеличившейся рентабельности и рыночной капитализации обеих компаний с 1999 года вплоть до глобального экономического и финансового кризиса 2009г.

Говоря о рыночной капитализации, компания Renault увеличила ее более чем в три раза, которая увеличилась с 8.4 млрд евро до 27.6 млрд евро. Renault заняла 6-е место в автомобильной промышленности в 2007 г., в сравнении с 11-м местом, занимаемым ею в 1999 г. В тот же самый период рыночная капитализация компании Nissan выросла в четыре раза, с 9 млрд йен до 34.2 млрд йен. Компания занимала 5 место в 2007 г., в сравнении с 10-м в 1999 г.

Среднее значение операционной маржи за период с 1999 г. до 2007 г. Значительно выросло по сравнению с периодом 1990 – 1999 гг. Операционная прибыль для Renault увеличилась в 5 раз, с 442 млн Евро до 2.126 млн Евро, а для Nissan увеличилась в 8 раз, с 79.6 млрд йен до 636.1 млрд йен.

1/ Продажи

Объединенный объем продаж вырос с 4,989,709 ед. в 1999 г. до 6,090,000 в 2008 г.

2/ Дирекция по закупкам Renault-Nissan (RNPO): 100%- ный охват RNPO наиболее масштабная совместная структура в рамках Альянса, действующая от имени Renault и Nissan. С 1 апреля 2009 г. 100% закупок Альянса будут осуществляться через RNPO, тогда как в момент создания в 2001 г. они составляли всего 30%.

3/ Совместные платформы и детали

Совместные платформы и детали (не видные клиенту, такие как коробки передач или кондиционеры) являются инструментами, которые Альянс использует для снижения расходов на развитие и производство и значительной экономии.

Совместные платформы, а именно платформа B (в частности на Nissan Tiida/Versa и Renault Clio) и платформа C (в частности на Renault Mégane/Scénic и Nissan Qashqai), представляют более 50% совместных продаж Renault и Nissan в 2008 г.

4/ Совместные разработки и обмен двигателями и коробками передач

Чтобы извлечь взаимную выгоду из опыта обоих партнеров в области разработок двигателей и коробок передач (Renault для дизельных и Nissan для бензиновых), Альянс совместно разработал двигатели и коробки передач, включая 6-ступенчатую ручную коробку передач и новый дизельный двигатель V6. Также Альянс осуществляет обмен уже

существующими двигателями и коробками передач, например, 3.5-литровый двигатель Nissan был использован на автомобиле Renault Laguna и дизельный двигатель Renault объемом 1.5 литра был использован на Nissan Qashqai). Всего совместно используются восемь двигателей.

5/ Широкое применение передовых технологий

Renault и Nissan сотрудничают по стратегическим направлениям в области исследований и передовых инженерных технологий. Renault и Nissan совместно разработали план технологического развития, основанный на четырех совместных принципах: Безопасность, Охрана окружающей среды и уменьшение выбросов CO₂, Комфорт и Динамические показатели.

В области технологии с нулевым выбросом CO₂, Renault и Nissan нацелены на создание электромобиля: так, около 20 соглашений были подписаны с правительственными структурами и корпорациями для запуска первого электромобиля в 2010 г. и начала массового производства полной линейки электромобилей в 2012 г.

6/ Стандартизация производства

Система Производства Renault, стандарт, используемый на всех заводах Renault, широко основан на Системе Производства Nissan. С момента его внедрения, производительность Renault выросла на 15 %.

Используя лучшие наработки Renault и Nissan, партнеры по Альянсу разработали объединенную процедуру (Alliance Common Process) или Интегрированную систему производства Альянса (Alliance Integrated Manufacturing System), которая будет использоваться при строительстве заводов «Greenfield» в Индии (Ченнай) и в Марокко (Танжер).

7/ Совместное производство

В рамках Альянса каждая из компаний имеет возможность использовать производственные площадки своего партнера. В настоящее время, на заводах Renault в Корее производятся автомобили Nissan Almera Classic, а в Бразилии Brazil Nissan Livina, в то же время на заводах Nissan в ЮАР производятся Renault Sandero, в Мексике Renault Clio и в Испании Renault Traffic.

8/ Глобальное присутствие

Благодаря географической комплиментарности, Renault и Nissan присутствуют на основных рынках на всех континентах. Исторически позиции Renault сильны в Европе, Северной Африке и Южной Америке; основные рынки Nissan . Япония, Северная Америка, Мексика, Китай и Ближний Восток. С 2005 г. Renault и Nissan совместно осваивают новые территории, такие как Индия, для того, чтобы расширить свое глобальное присутствие.

9/ Расширение продуктовой линейки

Альянс способствовал расширению продуктовой линейки обоих партнеров. Nissan увеличил свое присутствие на рынке легкого коммерческого транспорта в Европе, выпуская под своим баджем Renault: Renault Kangoo/ Nissan Kubistar, Renault Master/ Nissan Interstar, Renault Traffic/ Nissan Primastar. Что касается Renault, дизайн автомобиля Koleos был придуман дизайнерами Renault, а разработан специалистами Nissan, с использованием технологии полного привода Nissan.

10/ Кросскультурный менеджмент

В качестве глобального промышленного и экономического деятеля, Альянс Renault-Nissan накопил уникальный опыт в области кросскультурного менеджмента на всех уровнях. Каждый год, более 30 команд, состоящих из сотрудников Renault и Nissan, со всех регионов и всех профессий, совместно работают над выявлением возможных синергий и изучением лучшего опыта. Тысячи людей получили кросскультурный опыт, сотрудничая друг с другом с момента основания Альянса.

Кейсы/Ситуационный практикум. Тема 2. Классификации конкурентных стратегий.

1. Изучите ситуацию и ответьте на вопросы: Какие стратегии конкурентного поведения использовала компания AT&T, обладая практически полной монополией на мировом телекоммуникационном рынке и позже? Какие причины образования монополий вы знаете? Какова природа монополии AT&T? Каким образом компании AT&T удавалось длительное время удерживать лидирующие конкурентные позиции на рынке телекоммуникаций и связи? Какие виды конкурентных действий при реализации своей конкурентной стратегии использовала компания AT&T?

Ситуация

AT&T Inc (American Telephone & Telegraph Corporation) — одна из крупнейших <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%A8%D0%90>>американских телекоммуникационных компаний и один из крупнейших <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D0%B0%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%B3%D0%BB%D0%B> является крупнейшим поставщиком как местной, так и дальней телефонной связи в <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%A8%D0%90>>США, а также одним из крупнейших провайдеров беспроводных услуг в США (85,1 млн пользователей). Общее число клиентов AT&T составляет более 150 млн человек. Штаб-квартира – в <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B0%D0%BB%D0%BB%D0%B0%D1%81>>Далласе, штат <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%B5%D1%85%D0%B0%D1%81>>Техас.

После того как изобретатель Александр Грэм Белл создал первый в мире телефон, он нашел двух спонсоров в 1875 году, согласившихся финансировать его работу (предприниматели – Гарднер Хаббард и Томас Сандерс), а уже в 1877 получил все необходимые патенты. Буквально через несколько лет после этого телефонные станции были открыты практически во всех крупных городах США, Александр Белл основал компанию Bell Telephone Company. Производство телефонов приобрело массовый оттенок.

Непосредственно AT&T появилась как подразделение Bell Telephone Company 3 марта 1885 года. На тот момент ее главная задача заключалась в развитии телефонной связи на дальние расстояния (строительство и управление сетями дальней телефонной связи). Так, первыми достижениями компании стали телефонные линии, соединившие Нью-Йорк с Филадельфией, а также Нью-Йорк с Чикаго. Буквально пара лет ушла на то, чтобы AT&T разрослась, поглотила родительскую Bell Telephone Company и сделала Александра Белла невероятно богатым. Долгие последующие годы AT&T контролировала практически всю телефонную сеть Америки.

С 1885 года на протяжении многих лет всей телефонной связью в США ведали AT&T и ее дочерняя структура – Bell Systems. Патент на изобретение телефонной связи охранял компанию от всех посягательств извне.

В первой половине XX века AT&T не только предоставляла услуги связи, но и сама производила телекоммуникационное оборудование. Компания действовала по правилам, сформулированным в 1907 году тогдашним президентом AT&T Теодором Вайлем. Согласно им "телефонная связь действует наиболее эффективно, когда управляется монополично. Государственное регулирование обеспечивает разумность и справедливость ее использования". В 1913 году американское правительство согласилось с точкой зрения Вайля и одобрило предложенные им принципы.

На протяжении почти столетия компания представляла собой регулируемую монополию. Объясняя это тем, что только так телефонные системы смогут работать наиболее эффективно, AT&T подключала к своей сети только те телефонные компании, которые не могли составить ей конкуренцию.

Долгое время американская компания AT&T являлась ведущим провайдером телекоммуникационных услуг в мире. Она обладала почти полной монополией на телекоммуникационном рынке США. В ее руках находилось более 95% всех международных линий и 85% внутренних телефонных линий США. Кроме того, компания осуществляла продажу большей части телефонного оборудования внутри страны. Среди компаний, которые контролировала AT&T, были Bell Telephon Labs, Western Electric Company и 23 действующие компании Bell.

Технологический бум конца 40-х годов XX века поставил под сомнение универсальность принципов Вайля. Радиосвязь, а позднее спутниковые коммуникации положили конец владычеству медного кабеля. Развитие электроники требовало от AT&T оперативности, на которую гигант был неспособен. В середине 70-х федеральная комиссия по телекоммуникациям США (FCC) забила тревогу: монополия на связь больше не устраивала американское население.

Первый процесс о нарушении AT&T антимонопольного законодательства начался в 1974 году.

Министерство юстиции США начало крупный процесс против компании.

Было выдвинуто обвинение, состоящее из следующих пунктов:

- 1) AT&T препятствовала подключению других телефонных компаний к телефонным станциям и
- 2) компания мешала другим производителям телефонного оборудования продавать их продукцию действующим компаниям Bell.

Главным аргументом обвиняемой стороны был тот факт, что компания Bell использовала власть своей монополии на местном телефонном рынке для того, чтобы создать монополию на рынке международных и междугородних переговоров.

Однако судебное разбирательство – дело нескорое, и только в 1982 году AT&T согласилась отделить от себя оператора местной связи – Bell Systems. 1 января 1984 года Bell Systems прекратил свое существование. Вместо него образовались 7 независимых операторов, которых американская деловая пресса окрестила "детишками Bell".

В <https://ru.wikipedia.org/wiki/1983> >1983—<https://ru.wikipedia.org/wiki/1984> >1984 годах под давлением Министерства юстиции США в рамках антитрестового процесса выделила бизнес-сегмент местной телефонии и сосредоточилась на услугах дальней связи.

AT&T сохранила за собой обеспечение дальних переговоров, Bell Labs – организацию исследований, а Western Electric-производство оборудования.

В результате местные телефонные компании были отделены от главной и перегруппированы в семь телефонных компаний.

Имя Александра Белла сохранилось в названии только одного подразделения бывшего гиганта – Bell Laboratories (эта компания занималась разработкой и производством телекоммуникационного оборудования). Позднее Bell Laboratories сменила имя на Lucent. За AT&T осталась весьма прибыльная дальняя связь, но компания была вынуждена серьезно пересмотреть свой бизнес. Из \$149,5 млрд активов ей пришлось продать \$34 млрд. Более чем миллионный штат сократился на 373 тыс. человек. Рынок дальней связи, казавшийся безраздельной вотчиной AT&T, тоже претерпел серьезные изменения. Сегодня прежний монополист занимает только 50% этого рынка.

Одна из выделенных в 1984 году компаний получила наименование https://en.wikipedia.org/wiki/Southwestern_Bell >Southwestern Bell Corporation. В 1995 году эта компания изменила наименование на SBC Communications. В <https://ru.wikipedia.org/wiki/2005> >2005 году SBC, став к этому времени крупнейшим телекоммуникационным холдингом США, приобрела за \$16 млрд саму AT&T, из которой когда-то выделилась. При этом название AT&T перешло к объединенной компании.

В 1984 году AT&T существенно потеряла свои позиции и стала невероятно уязвимой. Конкуренты подступили к ней слишком близко, дальнейшее развитие компании оказалось под угрозой. Единственным шансом для бывшего монополиста выжить в новых условиях стал выход на международный рынок. AT&T сориентировалась достаточно быстро и все свои силы бросила на развитие беспроводной связи, которая на тот момент как раз набирала популярность.

Бывшая монополия вложила огромные средства в развитие интернет-технологий, выкупила ведущего поставщика глобальных сетей передачи данных IBM Global Network, подразделения <http://www.brandreport.ru/ibm/> >IBM. И в результате сделки стала самой крупной среди кабельных компаний Америки.

Слияния и поглощения

В марте <https://ru.wikipedia.org/wiki/2006> >2006 года AT&T договорилась о покупке компании <https://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=BellSouth&action=edit&redlink=1> >BellSouth за \$67 млрд, в результате чего 29 декабря 2006 года была создана крупнейшая телекоммуникационная компания США (эта покупка позволила AT&T обогнать прежнего лидера – https://ru.wikipedia.org/wiki/Verizon_Communications >Verizon).

В марте <https://ru.wikipedia.org/wiki/2011> >2011 года компания достигла соглашения о поглощении компании <https://ru.wikipedia.org/wiki/T-Mobile> >T-Mobile USA у https://ru.wikipedia.org/wiki/Deutsche_Telekom >Deutsche Telekom за \$39 млрд, благодаря чему клиентская база оператора могла достигнуть отметки в 129 млн пользователей, превывсив аналогичную у <https://ru.wikipedia.org/wiki/Verizon> >Verizon (102 млн абонента), но из-за активного противодействия регулирующих комиссий и конкурентов сделка сорвалась, что привело к срыву процесса поглощения.

В 2014 году AT&T после покупки Direct TV стала крупнейшим провайдером услуг платного телевидения.

В настоящее время компания предоставляет услуги в области телефонии, дальней связи, доступа в интернет, кабельного телевидения и др.

Кейсы/Ситуационный практикум. Тема 3. Разработка и применение конкурентной стратегии в деятельности фирмы

Изучите ситуацию и ответьте на вопросы: *Какая стратегия реализуется GM в данном случае? Как принимается решение о реализации такой стратегии? Каковы причины реализации такой стратегии GM? Чем в данном случае стратегия отличается от тактики? Обоснуйте свой ответ. Чьи интересы учитывает GM при реализации своей стратегии и почему? Как GM может обеспечить себе выгоду при реализации подобной стратегии? Какими способами и методами конкурентных действий GM реализует свою стратегию?*

Ситуация

По данным Ассоциации европейского бизнеса (АЕБ), продажи новых легковых и легких коммерческих (LCV) автомобилей в России в марте 2015г. упали на 42,5%, до 139,9 тыс. машин. А за три месяца с начала года объем продаж сократился на 36,3%, до 383,7 тыс. машин. Глава комитета автопроизводителей АЕБ Йорг Шрайбер считает, что мартовские продажи «не намного хуже, чем ожидалось», отмечая, что обвал спроса предсказуемо связан со всплеском покупок в конце прошлого года и значительным ростом цен на автомобили в начале этого года.

Всю историю работы корпорации GM в России можно охарактеризовать двумя словами: ничего серьезного. Неудачный опыт сотрудничества с АвтоВАЗом в конце 1990-х – начале 2000-х, отверточная сборка на калининградском "Автоторе", а по сути – минимизация налогов и таможенных платежей, создание собственного производства в Санкт-Петербурге, которое так и не получило сколько-нибудь серьезных вложений для углубления локализации,— все это говорит о том, что для GM Россия не является стратегическим рынком. Российские планы автоконцернов семи-восьмилетней давности основывались на оптимистичных прогнозах продаж на уровне 3,5 млн новых автомобилей в год. При таком раскладе даже 8-10% рынка, на которые могла рассчитывать GM, выглядели неплохо. 300 тыс. машин в год уже могли окупить вложения в локализацию производства. Но, как только стало понятно, что реальность раза в три скромнее, GM предпочла оперативно свернуть бизнес, ведь она не увязла в России так глубоко, как, например, Volkswagen или Hyundai.

"Ситуация на рынке не оправдывает серьезных инвестиций в повышение уровня локализации,— цитируют информационные агентства гендиректора Opel Group Карла-Томаса Нойманна.— Нам пришлось принять решительные меры в России, чтобы защитить наш бизнес".

У GM финансовая ситуация складывается не лучшим образом: корпорация уже несколько лет находится в стадии реорганизации, перед европейским отделением стоит задача в 2016 году выйти из убыточности. Так что стагнирующий российский рынок компании ни к чему.

General Motors объявил о реструктуризации бизнеса в России. Компания закроет почти все производственные площадки в стране. Сборка на калининградском "Автоторе" остановлена в феврале, на мощностях группы ГАЗ в Нижнем Новгороде прекратится до конца года, на основном заводе в Петербурге со вчерашнего дня не работают главные линии, до июня продолжится лишь крупноузловая сборка. Затем он будет законсервирован. Сохранится лишь GM-АвтоВАЗ, но проект создания новой Chevrolet Niva заморозят.

В пресс-релизе компании приводятся слова гендиректора Opel Group Карла Томаса Ноймана о том, что автомобилям GM так и не удалось достичь "достаточного" уровня локализации в России, а ситуация на рынке не оправдывает серьезных инвестиций. Текущий уровень локализации в GM не раскрывают. Соглашение о промсборке, заключенное автоконцерном с властями России, предполагало достижение 60% к 2020 году. Теперь оно "приостановлено". В результате GM потеряет льготы по импорту в страну компонентов, но зато освободится от каких-либо обязательств. По данным источников "Ъ", по условиям соглашения компания может возобновить работу в любой момент без каких-либо санкций. Планирует ли GM воспользоваться этим, в компании не комментируют.

Таким образом, GM теперь будет продавать в России только импортные машины, причем серьезно изменив модельный ряд. В нем останутся лишь автомобили премиум-класса – вся линейка Cadillac плюс Chevrolet Tahoe, Camaro и Corvette. Более дешевые Chevrolet, а также все Opel продаваться в стране не будут, что позволит "избежать серьезных инвестиций в рынок с неясной долгосрочной перспективой". Концерн подчеркивает, что сохраняет ответственность за гарантию и сервис, а дилерам предложит перезаключить контракты и авторизоваться под сервисные услуги. Число дилеров при этом сократится со 160 до "нескольких десятков" (дилеров Cadillac уже сейчас всего 26).

Продажи GM в России в 2014 году упали на 26,4%, до 189,5 тыс. машин, доля на рынке снизилась на 1,7 процентного пункта, до 7,6%. Продажи Opel уменьшились на 20,2%, до 65 тыс. машин, Chevrolet – на 29,5%, до 123,2 тыс. машин, Cadillac – на 12,5%, до 1,3 тыс. машин. За январь–февраль продажи упали на 74,6%, до 8,4 тыс. машин, доля на рынке сократилась до 3,4%. Продажи Opel упали на 81,8%, до 2 тыс. машин, Chevrolet – на 71,2%, до 6,3 тыс. машин, Cadillac – на 59,3%, до 72 машин.

Затраты GM на реструктуризацию составят около \$600 млн – это расходы на "трансформацию" дилерской сети, отмену контрактов, увольнение сотрудников и распродажу стоков со скидками. Сокращенным работникам (около 1 тыс. человек) предложат семь месячных окладов, но уже очевидно, что вокруг увольнений могут возникнуть конфликты: Федерация независимых профсоюзов вчера уже потребовала увеличить компенсационный пакет до 18 окладов. GM также придется нести ежегодные расходы на поддержание законсервированного завода (земельный участок площадью 94 га и 104,2 тыс. кв. м производственных помещений): охрану, налоги и коммунальные услуги.

Более того, об уходе Opel и бюджетных Chevrolet дилеры узнали, как и все, из СМИ. "Дилеры не получали официальных уведомлений о разрыве контрактов",— сообщил президент ассоциации "Российские автодилеры" Владимир Моженков. Эту информацию подтвердили все опрошенные "Деньгами" ритейлеры. Уход бренда с рынка – это не есть что-то экстраординарное, говорят дилеры. Однако, по информации "Денег", когда уходил, например, Seat, то, прежде чем объявить об этом в СМИ, импортер согласовал все нюансы с дилерами, затем последовало официальное уведомление, только потом – пресс-релиз. Дилерам дали скидки на оставшиеся автомобили, а освободившиеся площади предложили занять другими марками концерна Volkswagen.

В практике GM тоже есть опыт вполне цивилизованного расставания с партнерами, говорит директор по развитию бизнеса auto-dealer.ru Олег Дацкив. В 2008 году в США GM, находясь в состоянии санации, свернула производство по

нескольким маркам и на 20% сократила дилерскую сеть. Компенсации ритейлерам составили от нескольких сотен тысяч до нескольких миллионов долларов. И это при том, что в США требования автопроизводителей к дилерам значительно скромнее, чем в нашей стране.

В России же минимальный объем вложений в дилерский центр, говорит Олег Дацкив, составляет \$500 тыс., если открывать этот центр в регионе, в уже готовом здании "вместо мебельного магазина". В Москве же затраты начинаются с \$8 млн. Разумеется, все оборудование и фирменное оформление должны быть закуплены у импортера. По словам Олега Дацкива, дилеры, которые открывали свои центры после 2007 года, когда авторитейл перестал быть высокомаржинальным, вряд ли отбили вложения. Президент Favorit Motors Владимир Попов напоминает, что в последний год дилерам пришлось потратиться на ребрендинг Opel, переделав шоу-румы в новом фирменном стиле.

Условия расторжения контрактов с дилерами GM также не комментирует. Именно поэтому никто из них не берется рассуждать, что делать дальше: сначала надо увидеть документы.

На прошлой неделе в дилерском сообществе активно обсуждалась инициатива пожаловаться на GM в Федеральную антимонопольную службу. Аналитики авторынки полагают, что действия импортера, в частности публичные заявления об уходе с рынка без официального уведомления партнеров, подпадают под положение о манипулировании товарными рынками. Если дело дойдет до конфликта и ФАС поддержит дилеров, импортеру может грозить штраф в размере 5% от оборота, что при прошлогодних продажах GM (186 тыс. машин) может составить около 9 млрд руб.

Впрочем, участники рынка надеются, что вопрос решится мирно. "Я верю в порядочность и разумность менеджмента GM,— говорит Владимир Попов.— В процессе сотрудничества импортер всегда демонстрировал прозрачность в отношениях с нами. Но порой бизнес может поставить компанию в такие условия, когда на каком-то рынке она уже не может извлекать прибыль. Это не означает, что надо создавать ситуацию, после которой в эту страну ты уже не сможешь вернуться".

Лишние дилеры

Уход массовых брендов GM осложнит положение дилеров, но в целом практически не отразится на авторынке, считает Владимир Моженков: "Это хорошая новость для других брендов, а для дилеров — плохая. Мощности востребованы не будут, и это еще больше ухудшит и без того тяжелую ситуацию. Поначалу останется сервис, но и он будет востребован все меньше и меньше". На сжимающемся рынке потерю нескольких моделей компенсируют другие марки — корейские производители, например, или концерн Peugeot-Citroen, для которого, по мнению Владимира Попова, может появиться уникальная возможность выстрелить со своими бюджетными моделями.

С освободившимися дилерскими центрами все намного сложнее. У Opel их 146, у Chevrolet — 161 более чем в 80 регионах. СП Ford Sollers уже предложило пострадавшим дилерам свои бренды, но это поможет буквально единицам. Прежде всего потому, что у большинства мультибрендовых дилеров наряду с Opel и Chevrolet уже есть в портфеле и Ford. У корейских производителей также выстроены вполне качественные развитые сети, и расширять их в условиях падающего рынка не имеет смысла. "В Москве дилерские сети были выстроены с расчетом на увеличение продаж до 3,5 млн автомобилей к 2015-2016 году, и автоцентров сейчас в избытке,— говорит Андрей Блохин.— Сейчас все производители стараются сокращать существующие мощности, чтобы хоть немного ослабить конкуренцию и дать возможность дилерам выжить. О расширении речь не идет".

Все дилеры GM сейчас ищут замену — кто-то в лице китайского автопрома, а кто-то намекает, что столь разветвленная качественная сеть вполне могла бы пригодиться АвтоВАЗу. На АвтоВАЗе, однако, эту тему обсуждать отказались.

Ford Sollers первым воспользовался уходом с российского рынка своего прямого конкурента General Motors. Он решил расширить дилерскую сеть за счет региональных дилеров GM, которым в следующем году будет нечего продавать. Впрочем, по мнению участников рынка, в результате Ford может получить лишь дополнительную головную боль: продажи марки в России резко сокращаются, и компания сама получит "проблемы с избытком дилеров".

19 марта Ford Sollers заявил о том, что «поддержит» клиентов уходящих из России автобрендов дополнительным бонусом по trade-in в 50 тыс. руб. и сервисным обслуживанием в дилерских центрах Ford. Компания планирует расширить дилерскую сеть за счет сотрудничества с этими брендами. Пока из России ушли два бренда GM — исторического конкурента Ford — Opel и Chevrolet (остались лишь премиальные модели). При этом Ford Sollers подтвердил и свои планы по выводу на рынок новых моделей Ford Mondeo, Focus и Fiesta и запуску завода двигателей в Татарстане.

Тестовые задания. Тема 1. Место конкурентной стратегии в современном менеджменте

1. Выдающийся исследователь конкуренции 20в., автор определения конкурентных преимуществ, конкурентных действий и стратегий конкуренции — ...:

- а. А. Юданов
- б. М. Портер
- в. К. Маркс
- г. А. Смит.

2. Конкурентная стратегия дезинтеграции может быть реализована посредством ...:

- а. слияния компаний;
- б. выделения компаний;
- в. поглощения компаний;
- г. присоединения компаний.

3. Уровень конкурентоспособности фирмы определяется на основе оценки динамики совокупности , которыми обладает компания.

- а. финансовых показателей
- б. конкурентных преимуществ

- в. ассортимента товаров и услуг
 - г. ресурсов и технологий.
4. Качество конкурентных действий не зависит от ...:
- а. тактики конкурентных действий;
 - б. скорости конкурентных действий;
 - в. динамики конкурентных действий;
 - г. стратегии конкурентных действий.
5. Конкуренция товаров - заменителей, то есть продуктов, созданных из разнородного сырья и неодинаковых технологий, но предназначенных для удовлетворения идентичных потребностей- это ...:
- а. продуктовая конкуренция
 - б. межпродуктовая конкуренция
 - в. отраслевая конкуренция
 - г. межотраслевая конкуренция
6. Понятие «конкурентная стратегия» было введено в широкий профессиональный оборот на рубеже 1970–1980-х гг.
7. Установленные участниками рынка обязательные для исполнения главные (наиболее существенные) долговременные приоритеты во взаимодействии с соперниками, отражающие основной смысл этого взаимодействия и подчиняющие себе процесс совершения конкурентных действий в процессе занятия предпринимательством – это ...
8. Конкурентная стратегия более всего эффективна в тех областях бизнеса и на тех рынках, в которых под влиянием разных причин отсутствует отраслевая, внутрисекторальная или внутрисегментная консолидация и соответствующие области бизнеса оказываются внутренне раздробленными между значительным числом участников рынка.

Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации

Задание 1 типа

1. В чем состоит современное понимание процесса конкуренции?
2. Какие основные элементы изучает современная теория конкуренции?
3. Сравните два этапа представления о конкуренции в мировой науке.
4. Что представляет собой конкурентная позиция и что она обозначает?
5. Какие виды конкурентных действий существуют?
6. Какова связь конкурентных действий и конкурентной стратегии?
7. Какие существуют подходы к определению понятия и оценке конкурентоспособности?
8. Что такое конкурентная стратегия и из чего она состоит?
9. Как конкурентная стратегия сочетается с тактикой конкуренции?
10. Как отличить тактику от стратегии в конкуренции?
11. Основные этапы разработки конкурентной стратегии.
12. Зачем компании необходимо реализовывать собственную конкурентную стратегию.
13. Конкурентные стратегии М. Портера.
14. Недостатки и преимущества классификации М. Портера.
15. В чем суть конкурентных стратегий Траута и Райса?
16. Конкурентные стратегии «алого» и «голубого» океанов.
17. Как соотносится в экономике принцип монополии и конкуренции.
18. В чем состоят особенности конкурентных стратегий, направленных на устранение конкурентов.
19. В каких случаях применяют стратегию компромисса с конкурентами?
20. Когда можно говорить о создании стратегического альянса?
21. Не противоречит ли кооперация с соперниками логике конкуренции?
22. Каким образом происходит создание и реализация конкурентной стратегии компании?
23. Для чего необходимо определять стратегических конкурентов?
24. Являются ли ключевые факторы успеха универсальными для любой отрасли?
25. Как ключевые факторы успеха влияют на конкурентную стратегию?

Задание 2 типа.

1. Какое воздействие оказывают «5 сил» конкуренции?
2. Охарактеризуйте межотраслевую конкуренцию.

3. Охарактеризуйте продуктовую конкуренцию
4. Охарактеризуйте межпродуктовую конкуренцию
5. Что такое ценовая дискриминация? Какие виды ценовой дискриминации существуют? Каковы общественные экономические и правовые последствия ценовой дискриминации? Приведите примеры.
6. Охарактеризуйте отраслевую конкуренцию.
7. В чем заключается «феномен правильных конкурентов».
8. Как соотносятся понятия конкуренция и монополия в современной экономике?
9. Охарактеризуйте методы и приемы ценовой конкуренции.
10. Опишите методы и приемы неценовой конкуренции.
11. Опишите многообразие конкурентных позиций экономических субъектов.
12. При входе новичка как определить, можно ли верить угрозам фирмы, укоренившейся на рынке, противодействовать входу новичка? Как "старожил рынка" может противодействовать входу новичка?
13. Почему лидер рынка должен заботиться об обороне своих конкурентных позиций?
14. В каком случае компания может применять бездействие как вид конкурентных действий?
15. Как определить границу между стратегией и тактикой в конкуренции.
16. Что такое наступательные и оборонительные действия? На каком уровне конкурентного поведения они наблюдаются? Приведите примеры.
17. Проведите сравнительный анализ стратегий простого и специализированного обособления с примерами.
18. Что такое «партизанские конкурентные действия»? Как их характеризует теория конкуренции? На каком уровне конкурентного поведения они наблюдаются? Приведите примеры.
19. Как реализуется конкурентная позиция аутсайдера рынка?
20. Какие виды конкурентных действий подходят для стратегий обособления?
21. Какие виды конкурентных действий подходят для стратегий устранения конкурентов?
22. В чем различие существующих типов обособления на рынке?
23. По какой причине, применяя стратегии отступления, компании прибегают к наступательной тактике?
24. Каковы преимущества и недостатки стратегических альянсов?
25. Какое количество конкурентных стратегий может предусматривать бизнес-модель компании?

Задания 3 типа

Задание № 1.

Выберите хорошо известную российскую компанию (или компанию, где вы работаете/работали и также хорошо вам известную), о которой можно найти достаточно информации в открытых источниках.

1) Опишите 10 конкурентных действий (КД) данной компании за период 1-2 года (желательно брать последние годы). Если информации мало, то можно расширить рассматриваемый период до 3-4 лет.

Задание № 2.

Выберите хорошо известную российскую компанию (или компанию, где вы работаете/работали и также хорошо вам известную), о которой можно найти достаточно информации в открытых источниках.

1) Опишите 10 конкурентных действий (КД) данной компании за период 1-2 года (желательно брать последние годы). Если информации мало, то можно расширить рассматриваемый период до 3-4 лет.

2) Для каждого КД определите его тип: воздействие, противодействие, содействие или бездействие.

Задание № 3.

Выберите хорошо известную российскую компанию (или компанию, где вы работаете/работали и также хорошо вам известную), о которой можно найти достаточно информации в открытых источниках.

1) Опишите 10 конкурентных действий (КД) данной компании за период 1-2 года (желательно брать последние годы). Если информации мало, то можно расширить рассматриваемый период до 3-4 лет.

2) Для каждого КД определите функциональное направление: HR, GR, PR/Marketing, Продажи, Производство/НИОКР, Юридические аспекты, Финансы. Можно указать другую область, если по вашему мнению, она не входит в данные перечни.

Задание № 4.

Выберите хорошо известную российскую компанию (или компанию, где вы работаете/работали и также хорошо вам известную), о которой можно найти достаточно информации в открытых источниках.

Проведите анализ конкуренции для данной компании по модели 5 сил М. Портера.

Задание № 5.

Выберите хорошо известную российскую компанию (или компанию, где вы работаете/работали и также хорошо вам известную), о которой можно найти достаточно информации в открытых источниках.

1) Определите стратегию конкуренции, которую использует компания 1) по М. Портеру 2) по Ю. Рубину

Задание № 6.

Выберите хорошо известную российскую компанию (или компанию, где вы работаете/работали и также хорошо вам известную), о которой можно найти достаточно информации в открытых источниках.

Проведите анализ 3 конкурентов компании по многоугольнику конкурентоспособности по 3 полям конкуренции.

Задание № 7.

Выберите хорошо известную российскую компанию (или компанию, где вы работаете/работали и также хорошо вам известную), о которой можно найти достаточно информации в открытых источниках.

Определите и прокомментируйте 5 конкурентных позиций данной компании на рынке относительно других представителей конкурентной среды.

Задание № 8.

Выберите хорошо известную российскую компанию (или компанию, где вы работаете/работали и также хорошо вам известную), о которой можно найти достаточно информации в открытых источниках.

2) Определите стратегию конкуренции, которую использует компания 1) по М. Портеру 2) по Трауту и Райсу

Задание № 9.

Приведите примеры применения российскими компаниями 3 различных стратегий конкуренции по М. Портеру и 2 стратегий по Ю. Рубину

Задание № 10.

Приведите примеры применения российскими компаниями 2 различных стратегий конкуренции по М. Портеру и 5 стратегий по Ю. Рубину.

Университет «Синергия»

Рассмотрено
на заседании Ученого совета
Университета «Синергия»
протокол № 11 от 28.11.2025 г.

УТВЕРЖДАЮ
Ректор Университета «Синергия»
кандидат экономических наук, доцент
А. И. Васильев
01.12.2025 г.

Рабочая программа дисциплины

Перспективные производственные и маркетинговые технологии в бизнесе

Направление подготовки: 38.04.02. Менеджмент
Профиль подготовки: Стратегический менеджмент
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: Очная

Москва 2025

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Перспективные производственные и маркетинговые технологии в бизнесе» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952.

Дисциплина закладывает основы знаний обучающихся о комплексе вопросов, в совокупности составляющих базис маркетинга инноваций: тенденции и закономерности маркетинга инноваций, сущность разработки программ и проектов нововведений, механизм анализа рынка и мониторинг результатов.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в часть, формируемую участниками образовательных отношений, Блока 1 учебных планов по программам магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент.

Цели изучения дисциплины:

Цель изучения дисциплины – формирование у обучающихся необходимых компетенций для успешного освоения образовательной программы.

Задачи изучения дисциплины:

- сформировать знания, умения и практический опыт классификации видов инноваций и выявления специфики рынка инновационной продукции;
- научить решать стандартные задачи профессиональной деятельности с помощью инструментов стратегического и оперативного маркетинга инноваций;
- сформировать знания, умения и практический опыт осуществления маркетингового сопровождения новых продуктов на всех этапах стоимостной цепи и на всех стадиях жизненного цикла инноваций;
- научиться использовать приемы и методы маркетинга инноваций для оценки экономической ситуации, связанной с научно-техническим прогрессом и инновационной деятельностью;
- формирование уровня знаний, умений, практического опыта осуществления маркетинговой деятельности в инновационных высокотехнологичных и наукоемких отраслях с позиции внутреннего состояния и внешнего окружения, ориентируясь на макро- и микроэкономические показатели.

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

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

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			Должен знать	Должен уметь	Имеет практический опыт	
Способен разрабатывать кадровую стратегию организации и использовать новейшие методы управления командообразованием и профессиональным развитием квалифицированных кадров	ПК-3	ПК-3.1. Использует перспективные производственные и маркетинговые технологии развития инновационных продуктов	ПК-3.1.1.1. виды инноваций и специфику рынка инновационной продукции; инструменты стратегического и оперативного маркетинга инноваций и дальнейшего развития инновационных продуктов	ПК-3.1.2.1. осуществлять маркетинговое сопровождение новых продуктов на всех этапах стоимостной цепи и на всех стадиях жизненного цикла инноваций; использовать приемы и методы маркетинга инноваций для оценки экономической ситуации, связанной с научно-техническим прогрессом и инновационной	ПК-3.1.3.1. осуществления маркетинговой деятельности в инновационных высокотехнологичных и наукоемких отраслях с позиции внутреннего состояния и внешнего окружения, ориентируясь на макро- и микроэкономические показатели	Доклад-презентация и дискуссия Практическое домашнее задание Эссе Кейсы/Ситуационный практикум Реферат

				деятельностью		

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Семестр 1											
Темы/Конт. работа	Лекции	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)					Лаб. практикумы	Тренинги	E-learning	Сам. работа	Оценочные средства ТКУ Балл; Форма ПА/ Балл
		Семинары	Практикумы по решению задач	Мастер-классы	Дидакт. игры	Ситуац. практикумы					
Тема 1. Содержание и сущность инновационного маркетинга	1	2								11	Доклад-презентация и дискуссия / 5; Практическое домашнее задание / 3;
Тема 2. Инновационный рынок	1									11	Практическое домашнее задание / 3; Эссе / 3;
Тема 3. Покупатели на инновационном рынке	1		2							11	Кейсы/ Ситуационный практикум / 5; Практическое домашнее задание / 3;
Тема 4. Поставщики и продавцы на инновационном рынке	1		2							11	Кейсы/ Ситуационный практикум / 5; Практическое домашнее задание / 3;
Тема 5. Маркетинговые исследования инновационного потенциала	1		2							11	Кейсы/ Ситуационный практикум / 5; Практическое домашнее задание / 3;
Тема 6. Маркетинговые стратегии на инновационном рынке	1		2							11	Кейсы/ Ситуационный практикум / 5; Практическое домашнее задание / 3;
Тема 7. Коммерциализация и некоммерческий трансфер технологий	1		2							11	Кейсы/ Ситуационный практикум / 5; Практическое домашнее задание / 3;
Тема 8. Маркетинговый аудит и оценка эффективности инновационной деятельности	1									11	Практическое домашнее задание / 3; Реферат / 3;
Всего в семестре, час	8 из 8	2	10							88 из 88	100 (ТКУ+ПА)
		12 из 12									
Итоговый контроль	Зачет										
Общий объем дисциплины (в академических часах)	108 из 108										

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Содержание и сущность инновационного маркетинга

Сущность, цели и задачи инновационного маркетинга. Инновационный продукт. Классификация инноваций. Инновации как продукт обмена на рынке. Инновационная активность. Инновационный маркетинг. Вертикальный маркетинг и латеральный маркетинг. Инновация, инновационный продукт. Новизна, уровни новизны. Патент на изобретение. Лицензионное соглашение. Виды лицензий. Контрактные НИОКР. Инжиниринг.

Формы контроля:

Доклад-презентация и дискуссия

Практическое домашнее задание

Вопросы для самостоятельного изучения:

Инновационная активность Инновационный маркетинг

Формы самостоятельной работы:

Вертикальный маркетинг и латеральный маркетинг

Инновация, инновационный продукт

Новизна, уровни новизны

Патент на изобретение Лицензионное соглашение Виды лицензий

Контрактные НИОКР Инжиниринг

Работа с литературой, источниками в сети Internet

Подготовка доклада- презентации

Выполнение практического домашнего задания

Тема 2. Инновационный рынок

Формирование и распространение инноваций. Предпосылки создания инновационного рынка. Специфика функционирования инновационного рынка. Факторы развития инновационного рынка. Инновационный климат. Государственное регулирование инновационного рынка. Коммерческий обмен. Технологический дарвинизм. Технологический детерминизм. Национальная инновационная система. Инновационный процесс. Инновационный рынок. Инноваторы. Инновационный климат. Инновационная способность и восприимчивость. Государственное регулирование инновационного рынка. Критические технологии.

Формы контроля:

Практическое домашнее задание

Эссе

Вопросы для самостоятельного изучения:

Коммерческий обмен

Формы самостоятельной работы:

Технологический дарвинизм Технологический детерминизм

Национальная инновационная система Инновационный процесс

Инновационный рынок Инноваторы Инновационный климат Инновационная способность и восприимчивость

Государственное регулирование инновационного рынка

Критические технологии

Работа с литературой, источниками в сети Internet

Подготовка эссе

Выполнение практического домашнего задания

Тема 3. Покупатели на инновационном рынке

Характеристика инновационного спроса. Специфика покупательского поведения на инновационных рынках. Модели покупательского поведения. Инновационный спрос. Модель покупательского поведения. Центр покупки. Двухэлементная модель. Модель диффузии. Имитатор. Процесс принятия инновации. Виды дистанций при принятии инновации.

Формы контроля:

Кейсы/Ситуационный практикум

Практическое домашнее задание

Вопросы для самостоятельного изучения:

Инновационный спрос Модель покупательского поведения

Формы самостоятельной работы:

Центр покупки Двухэлементная модель Модель диффузии Имитатор

Процесс принятия инновации Виды дистанций при принятии инновации

Работа с литературой, источниками в сети Internet

Подготовка к ситуационному практикуму, подготовка отчета по ситуационному практикуму

Выполнение практического домашнего задания

Тема 4. Поставщики и продавцы на инновационном рынке

Сущность и виды инновационных организаций. Формы и методы взаимодействия субъектов на инновационном рынке. Инновационные организации. Сектора инновационной деятельности. Организации инновационной инфраструктуры.

Технопарк. Инновационно-технологический центр (ИТЦ). Инновационно-промышленный комплекс (ИПК). Учебно-научно-инновационные комплексы (УНИК). Инновационные сети. Типы инновационных организаций: инсорсинговый, аутсорсинговый и виртуальный. Координирующий центр.

Формы контроля:

Кейсы/Ситуационный практикум

Практическое домашнее задание

Вопросы для самостоятельного изучения:

Инновационные организации Сектора инновационной деятельности

Формы самостоятельной работы:

Организации инновационной инфраструктуры Технопарк Инновационно-технологический центр (ИТЦ) Инновационно-промышленный комплекс (ИПК) Учебно-научно-инновационные комплексы (УНИК)

Инновационные сети Типы инновационных организаций: инсорсинговый, аутсорсинговый и виртуальный Координирующий центр

Работа с литературой, источниками в сети Internet

Подготовка к ситуационному практикуму, подготовка отчета по ситуационному практикуму

Выполнение практического домашнего задания

Тема 5. Маркетинговые исследования инновационного потенциала

Сущность инновационного потенциала. Маркетинговая информационная система на инновационном предприятии. Формирование системы знаний. Маркетинговые исследования на инновационном рынке Бенчмаркинг как метод маркетинговых исследований и формирования системы знаний инновационного предприятия. Инновационный потенциал. Научно-технический потенциал. Научеёмкость. Инновационное предпринимательство. Ключевые факторы успеха инновационного потенциала. Интеллектуальный капитал. Классификация потенциалов: виоленты, пациенты, коммутанты, эксплеренты. Маркетинговая информационная система. Системы знаний инновационной организации. Маркетинговое исследование в инновационной сфере. Генерации идей. Теория Решения Изобретательских Задач (ТРИЗ), АРИЗ. Бенчмаркинг и бенчмаркинговое взаимодействие.

Формы контроля:

Кейсы/Ситуационный практикум

Практическое домашнее задание

Вопросы для самостоятельного изучения:

Инновационный потенциал Научно-технический потенциал

Формы самостоятельной работы:

Научеёмкость Инновационное предпринимательство

Ключевые факторы успеха инновационного потенциала Интеллектуальный капитал

Классификация потенциалов: виоленты, пациенты, коммутанты, эксплеренты

Маркетинговая информационная система

Системы знаний инновационной организации Маркетинговое исследование в инновационной сфере

Генерации идей Теория Решения Изобретательских Задач (ТРИЗ), АРИЗ

Бенчмаркинг и бенчмаркинговое взаимодействие

Работа с литературой, источниками в сети Internet

Подготовка к ситуационному практикуму, подготовка отчета по ситуационному практикуму

Выполнение практического домашнего задания

Тема 6. Маркетинговые стратегии на инновационном рынке

Стратегическое планирование инновационной деятельности. Формы организации и реализации инновационной стратегии. Маркетинговое управление инновационными проектами. Планирование процесса создания и реализации инноваций. Инновационная стратегия. Дифференциация и диверсификация товара. Метод последовательных улучшений. Метод скачкообразных нововведений. Регулярный маркетинг и санационный маркетинг. Конкурентные стратегии. Стратегии кооперации. Стратегия экспедиционного маркетинга. Формы организации работы по созданию и реализации инноваций: последовательной, параллельной и интегральной. QFM- метод. Метод Тагучи. Управления тотальным качеством (TQM). Синхронный инжиниринг. Инновационный проект. Управление инновационным проектом. Маркетинговое управление инновационными проектами. Участники инновационного проекта. Планирование разработки нового товара.

Формы контроля:

Кейсы/Ситуационный практикум

Практическое домашнее задание

Вопросы для самостоятельного изучения:

Инновационная стратегия Дифференциация и диверсификация товара Метод последовательных улучшений

Формы самостоятельной работы:

Метод скачкообразных нововведений

Регулярный маркетинг и санационный маркетинг

Конкурентные стратегии

Стратегии кооперации Стратегия экспедиционного маркетинга

Формы организации работы по созданию и реализации инноваций: последовательной, параллельной и интегральной

QFM- метод Метод Тагучи Управление тотальным качеством (TQM) Синхронный инжиниринг

Управление инновационным проектом Маркетинговое управление инновационными проектами Участники инновационного проекта

Планирование разработки нового товара

Работа с литературой, источниками в сети Internet

Подготовка к ситуационному практикуму, подготовка отчета по ситуационному практикуму

Выполнение практического домашнего задания

Тема 7. Коммерциализация и некоммерческий трансфер технологий

Основные подходы к трансферу технологий. Формы и методы трансфера технологий. Планирование затрат и формирование цены в процессе трансфера технологий. Трансфер технологий. Коммерциализация технологий. Три основных подхода к организации трансфера технологий. Организация системы сбыта новых продуктов. Планирование затрат на инновационные работы. Затраты, связанные с изобретательством. Методы определения инновационных затрат. Цена инновационного продукта. Факторы, влияющие на ценообразование инновации. Виды ценовых стратегий. Виды договоров в инновационной деятельности. «Зондаж» рынка.

Формы контроля:

Кейсы/Ситуационный практикум

Практическое домашнее задание

Вопросы для самостоятельного изучения:

Трансфер технологии Коммерциализация технологий Три основных подхода к организации трансфера технологий

Формы самостоятельной работы:

Организация системы сбыта новых продуктов

Планирование затрат на инновационные работы Затраты, связанные с изобретательством Методы определения инновационных затрат

Цена инновационного продукта Факторы, влияющие на ценообразование инновации

Виды ценовых стратегий

Виды договоров в инновационной деятельности «Зондаж» рынка

Работа с литературой, источниками в сети Internet

Подготовка к ситуационному практикуму, подготовка отчета по ситуационному практикуму

Выполнение практического домашнего задания

Тема 8. Маркетинговый аудит и оценка эффективности инновационной деятельности

Маркетинговый аудит инновационной деятельности. Оценка рисков инновационной деятельности. Оценка эффективности инновационных проектов. Цели аудита. Технологический аудит. Маркетинговый аудит. Виды основных рисков. Инновационная монополия. Причины провала нововведений. Эффективность инновационных проектов. Срок окупаемости инновационных проектов. Точка безубыточности. Карты отдачи на капитал. Индикаторы эффективности инновационного процесса. Индекс отдачи инвестиций (payback). Матрица оценки проектов новых товаров. Анализ портфеля проектов. Показатель экономического эффекта.

Формы контроля:

Практическое домашнее задание

Реферат

Вопросы для самостоятельного изучения:

Цели аудита Технологический аудит Маркетинговый аудит

Формы самостоятельной работы:

Виды основных рисков Инновационная монополия

Инновационная монополия

Причины провала нововведений

Эффективность инновационных проектов Срок окупаемости инновационных проектов Точка безубыточности

Карты отдачи на капитал Индикаторы эффективности инновационного процесса

Индекс отдачи инвестиций (payback)

Матрица оценки проектов новых товаров

Анализ портфеля проектов Показатель экономического эффекта

Работа с литературой, источниками в сети Internet

Подготовка реферата

Выполнение практического домашнего задания

Работа с литературой, источниками в сети Internet

Подготовка реферата

Выполнение практического домашнего задания

Работа с литературой, источниками в сети Internet

Подготовка доклада-презентации

Выполнение практического домашнего задания

5. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Основная литература

1. Инновационный маркетинг : учебник / И. А. Красюк, С. М. Крымов, Г. Г. Иванов, М. В. Кольган. — 3-е изд. — Москва : Дашков и К, 2023. — 170 с. — ISBN 978-5-394-05283-5. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/144006.html>
2. Кубина Н.Е. Инновации в маркетинге : учебно-методический комплекс / Кубина Н.Е.. — Калининград : Балтийский федеральный университет им. Иммануила Канта, 2011. — 188 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/23844.html>

Дополнительная литература

1. Рожкова, Е. В. Управление инновациями в социальном предпринимательстве : учебное пособие / Е. В. Рожкова ; под редакцией Е. В. Рожковой. — Санкт-Петербург : Интермедия, 2024. — 144 с. — ISBN 978-5-4383-0275-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/145308.html>
2. Ласкова Т.С. Экономика и управление инновациями: микроуровень : учебник / Ласкова Т.С., Никитаева А.Ю.. — Ростов-на-Дону, Таганрог : Издательство Южного федерального университета, 2021. — 172 с. — ISBN 978-5-9275-3744-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/117173.html>
3. Матвеева, Л. Г. Управление инновациями в цифровой экономике : учебник / Л. Г. Матвеева, А. Ю. Никитаева. — Ростов-на-Дону, Таганрог : Издательство Южного федерального университета, 2024. — 176 с. — ISBN 978-5-9275-4626-8. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/145117.html>

Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети "Интернет"

1. Энциклопедия маркетинга <http://www.marketing.spb.ru>
2. Маркетолог <http://www.marketolog.ru>
3. Бизнес-портал aup.ru: менеджмент и маркетинг в бизнесе <http://www.aup.ru>
4. Библиотека маркетолога // электронный каталог http://www.marketing.spb.ru/lib-research/all_methods.htm
5. Официальный сайт Института социально-политических исследований РАН <https://испи.рф/>
6. Официальный сайт всероссийского центра изучения общественного мнения www.wciom.ru
7. Официальный сайт Аналитического центра Юрия Левады «Левада-центр» www.levada.ru
8. Институт научной информации по общественным наукам <http://www.inion.ru/>
9. Российская государственная библиотека // электронный каталог <http://www.rsl.ru/ru/s97/s339/>
10. Национальная электронная библиотека <https://rusneb.ru/>

Материально-техническая база

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

Лицензионное программное обеспечение

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

Свободно распространяемое программное обеспечение

1. 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
2. OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
3. PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
4. GIMP (редактор растровой графики) (<https://www.gimp.org/>)
5. Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing/>)
6. Inkscape (векторная графика) (<https://www.inkscape.org/>)

Электронно-библиотечная система

1. Электронная библиотечная система (ЭБС) IPR BOOKS <http://www.iprbookshop.ru>

Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Официальный интернет-портал базы данных правовой информации (<http://pravo.gov.ru/>)
2. Электронная библиотека научных публикаций eLIBRARY (<https://elibrary.ru>)
3. Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>)
4. Архив научных журналов НЭИКОН (<https://arch.neicon.ru/xmlui/>)

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

Описание оценочных материалов для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации

Описание текущего контроля и промежуточной аттестации:

Зачет

Оценочные средства:

Зачет, доклад-презентация, эссе, ситуационный практикум, реферат.

Процедура оценивания:

Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя.

Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающегося принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними;

Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности;

Задания №3 – задания на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины

Шкала и критерии оценки, балл:

Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале:

Задание 1: 0-10 баллов

Задание 2: 0-10 баллов

Задание 3: 0-20 баллов

«Зачтено»

– 90-100 – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задания решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат.

– 70-89 – ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Ход решения заданий правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат.

– 50-69 – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задание решено частично.

«Не зачтено»

– менее 50 – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задания не решены.

Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках текущего контроля успеваемости

Доклад-презентация и дискуссия. Тема 1. Содержание и сущность инновационного маркетинга

Тематика докладов-презентаций

1. Управление инвестиционным проектом: регулирование параметров проекта
2. Оценка интегральных параметров проекта на основе нейросетевых моделей прогноза стоимости и сроков реализации проекта
3. Характеристика наиболее используемых методов анализа рисков в проекте
4. https://scholar.archive.org/work/by4nufqbh5gszi46zr2kovie6a/access/wayback/https://moit.vivt.ru/wp-content/uploads/2019/01/ShapovalovSoavtori_1_19_1.pdf>Анализ подходов, используемых для управления проектами в организациях
5. Классификация параметров инновационного проекта
6. <https://cyberleninka.ru/article/n/informatsionnye-parametry-vneshney-sredy-proekta>>Информационные параметры внешней среды проекта
7. <https://cyberleninka.ru/article/n/sistemnyy-podhod-k-proektirovaniyu-pri-kaskadnoy-i-iterativnoy-modeli-zhiznennogo-tsikla>>Системный подход к проектированию при каскадной и итеративной модели жизненного цикла
8. <https://cyberleninka.ru/article/n/integratsiya-aspektov-ustoychivogo-razvitiya-v-protsess-obosnovaniya-investitsionnyh-resheniy>>Интеграция аспектов устойчивого развития в процесс обоснования инвестиционных решений
9. <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskiy-podhod-k-formirovaniyu-struktury-i-soderzhaniya-biznes-plana-investitsionnogo-proekta>>Методический подход к формированию структуры и содержания бизнес-плана инвестиционного проекта
10. <https://tula.rea.ru/ru/org/managements/izdcentr/PublishingImages/Pages/archivergteu/11.14.pdf#page=42>>Метод Монте-Карло в инвестиционном проектировании
11. <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskiy-podhod-k-formirovaniyu-struktury-i-soderzhaniya-biznes-plana-investitsionnogo-proekta>>Методический подход к формированию структуры и содержания бизнес-плана инвестиционного проекта
12. <https://cyberleninka.ru/article/n/investitsionnaya-model-strategicheskogo-razvitiya-predpriyatiya>>Инвестиционная модель стратегического развития предприятия
13. Сущность инновационного проектирования
14. Место маркетинга в инновационном проектировании.
15. Отличительные особенности инновационного проекта
16. Виды инновационных проектов (с конкретными примерами).
17. <http://gosuprav.ru/PDF/05OGP211.pdf>>Особенности инновационного проектирования с применением инфографического моделирования
18. <https://elibrary.ru/item.asp?id=31632299>>Методы управления затратами на разных стадиях жизненного цикла инновационного проекта
19. <https://elibrary.ru/item.asp?id=30130652>>Экономическое регулирование жизненного цикла инновационных проектов и товаров
20. Понятие «жизненный цикл инновационного проекта».
21. Проектный цикл: фазы, стадии и этапы. Фазы жизненного цикла инновационного проекта (с конкретными примерами)
22. Характеристика этапов, определяющих содержание стадий и этапов жизненного цикла инновационного проекта.
23. Функции, методы и инструменты маркетинга, реализуемые в разрезе фаз, стадий и этапов жизненного цикла инновационного проекта.
23. Участники маркетинговой проектной группы и их роль в развитии компании.
24. Применение маркетинговых методов при управлении проектами.
25. <https://ekam-journal.com/images/19/2-2019.pdf#page=118>>Управление инновационной деятельностью малых инновационных предприятий на основе проектирования их жизненного цикла

26. Инвестиционное проектирование как основа продуктовой стратегии предприятия
27. http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ape_2015_1_7.pdf">Пл оценки инновационных проектов к какой-либо сфере (на выбор студента)
28. <https://www.google.com/books?hl=ru&lr=&id=g2gwDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=%D0%96%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D0%BD%JLadOs>">Модели жизненного цикла инновации
29. https://static.freereferats.ru/_avtoreferats/01002742782.pdf">Организационно-экономические особенности инновационного проектирования на предприятии
30. Объективные предпосылки привлекательности фактора новизны. Основные типы потребителей по типу их восприятия новинки.
31. Пять типов нового товара и особенности их позиционирования на рынке.
32. Влияние характера потребления на определение уровня новизны товара
33. https://static.freereferats.ru/_avtoreferats/01007866259.pdf">Развитие конкурентных преимуществ предприятий на основе создания и использования объектов интеллектуальной собственности
34. <https://www.volgatech.net/upload/iblock/a1b/a1be9e6c05b55074c3888ebfee35bf6.pdf#page=23>">Маркетинговые особенности создания нового продукта на промышленном предприятии
35. <https://elibrary.ru/item.asp?id=26238676>">Доминанта клиентоориентированности в маркетинге инноваций
36. <https://repository.almau.edu.kz/xmlui/bitstream/handle/123456789/1377/%D0%A1%D0%BE%D1%85%D0%B0%D1%82%D1%8sequence=1&isAllowed=y>">Понятие новизны продукта в маркетинге
37. <https://cyberleninka.ru/article/n/obespechenie-marketingovyh-issledovaniy-novyh-produktov>">Обеспечение маркетинговых исследований новых продуктов
38. <https://elibrary.ru/item.asp?id=30102817>">Анализ маркетинговых стратегий лидирующих инновационных компаний при запуске нового продукта
39. <https://elibrary.ru/item.asp?id=44708918>">Аспекты вывода нового продукта на рынок (нетипичный подход)
40. <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-ekosistemy-brenda-v-reshenii-zadach-marketinga-vysokotekhnologichnyh-produktov>">Роль экосистемы бренда в решении задач маркетинга высокотехнологичных продуктов
41. <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-resheniya-v-oblasti-upravleniya-tovarnym-assortimentom-komponent-marketinga-miksa>">Инновационные решения в области управления товарным ассортиментом-компонент маркетинга-микса
42. <https://naukaip.ru/wp-content/uploads/2019/03/MK-504.pdf#page=47>">Применение SWOT-анализа в маркетинге для запуска нового продукта
43. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=19957637&AN=137940110&h=bytS62JRN1SCHCmMF6WFz6jsO>">Методические рекомендации по разработке бизнес-плана инновационного проекта
44. <https://cyberleninka.ru/article/n/spetsifika-sostavleniya-biznes-plana-innovatsionnogo-proekta-zarubezhnyy-podhod-i-rossijskaya-praktika>">Специфика составления бизнес-плана инновационного проекта: зарубежный подход и российская практика
45. [http://globaljournals.ru/assets/files/journals/science-and-business/47/sb-5\(47\)-2015-main.pdf#page=137](http://globaljournals.ru/assets/files/journals/science-and-business/47/sb-5(47)-2015-main.pdf#page=137)">Использование бизнес-плана для маркетинга инновационной деятельности
46. Выбор бизнес-плана для инвестирования
47. Цены, задачи, функции и каналы маркетинговых коммуникаций при выводе инновационного продукта на рынок
48. Формирование спроса на инновационную продукцию.
49. Маркетинговые инструменты оценки бизнес-плана
50. Типовые ошибки и риски при разработке бизнес-плана, их предупреждение
51. Сравнение свойств продукта с товарами конкурентов и товарами-заменителями.
52. Расчет емкости рынков сбыта. Расчет (прогноз) доли предприятия на данных рынках.
53. Методы изучения потребностей целевых потребителей.

54. Анализ конкуренции на рынках сбыта инновационного продукта.
55. Оценка преимуществ предприятия, разрабатывающего проект, по сравнению с основными конкурентами в отношении характеристик инновационной продукции, систем применяемых цен и скидок, используемых каналов сбыта, методов продвижения продуктов на рынке.
56. Определение целей, задач и стратегии маркетинга инновационного проекта. Формирование системы ценообразования и ценовой политики инновационного продукта.
57. Обоснование выбора форм и каналов сбыта инновационного продукта, включая схемы логистического обеспечения поставок
58. Факторы, обуславливающие риски и показатели их измерения.
59. Риски, идентифицируемые в инновационной деятельности.
60. <https://cyberleninka.ru/article/n/marketingovyy-analiz-kak-instrument-snizheniya-predprinimatelskogo-riska>>Маркетинговый анализ как инструмент снижения предпринимательского риска
61. Маркетинговые исследования как основа формирования системы риск-менеджмента в сфере предпринимательства
62. Инновационные риски, идентифицируемые на стадии инициации проекта. Рыночные риски проекта и факторы, их формирующие.
63. <https://cyberleninka.ru/article/n/tselevoe-upravlenie-prodvizheniem-innovatsiy-na-osnove-veb-sayta-i-vozmozhnye-riski>>Целевое управление продвижением инноваций на основе веб-сайта и возможные риски
64. Управление рисками в маркетинговой деятельности на рынке услуг
65. Маркетинговые риски инновационных проектов
66. Стратегии роста как модели управления предприятием путем выбора видов его деловой активности.
67. Применение матрицы БКГ при разработке инновационной стратегии предприятия
68. Матрица направления развития.
69. Процесс адаптации производства к требованиям рынка: исследование и удовлетворение запросов потребителей
70. <https://elibrary.ru/item.asp?id=21153091>>Сбалансированная система показателей как инструмент реализации стратегии роста компании
71. Формирование экосистемы лояльности как стратегия роста в ритейле
72. Перспективные направления повышения рыночной стоимости предприятия в рамках реализации стратегии роста
73. <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnye-problemy-marketingovogo-obespecheniya-na-sovremennom-etape-razvitiya-rynochnyh-otnosheniy>>Актуальные проблемы маркетингового обеспечения на современном этапе развития рыночных отношений
74. https://izhgsha.ru/images/DOCS/Nauka/Konferenc/_ArchConference_/2016/4/tom3_2017.pdf#page=266>Мониторинг предпочтений потребителей как основа конкурентоспособности организации

Практическое домашнее задание. Тема 1. Содержание и сущность инновационного маркетинга

Задание 1

Выходя на новый для себя американский рынок фильтров-кувшинов для воды, ЗАО «Меттэм-Технологии» представила свои фильтры-кувшины под брендом «Барьер», а также линейку сменных кассет (стандартный, для жесткой воды и т.д.) При этом компания обнаружила, что в ряде штатов существует проблема загрязнения воды мышьяком. Для решения этой проблемы была разработана специальная сменная кассета для фильтров-кувшинов «Барьер», продаваемых на территории США. К какой категории относится данная инновация. Ответ обоснуйте.

Задание 2

«Диджитал душ Aqualisa (Аквализа)»:

Потратив около 3х лет на исследования, британский производитель душей Аквализа пришел к выводу, что существующие на рынке предложения не соответствуют потребностям ни конечных потребителей, которые жаловались на низкий напор воды и низкую способность душей сохранять нужную температуру, ни потребностям сантехников, которым зачастую приходилось для установки душей вскрывать стены ванной комнаты для установки смесителей. Компания разработала инновационный душ, который позволял потребителям заранее установить необходимый им температурный режим, а при желании принять душ нужно было просто нажать на кнопку (которую можно было вывести рядом с кроватью в спальне), и душ сам нагревался до необходимой температуры. При этом можно было запрограммировать несколько температурных режимов (например, под каждого члена семьи), обеспечивался стабильный напор воды, и душ имел несколько цветовых индикаторов, показывающих, что им можно пользоваться (а не ждать, когда он нагреется до нужной температуры). Для сантехников процесс установки был максимально упрощен и не требовал дополнительных работ по поддомкрачиванию ванны или вскрытию стен.

Вопрос: Какой продукт представляют собой Диджитал души Аквализа.

Задание 3

АО «Тинькофф Банк» отличается от других банков России.

Данная коммерческая кредитная организация сфокусирована полностью на дистанционном обслуживании, не имея при этом розничных отделений. «Тинькофф Банк» — полностью онлайн-банк: у него нет собственных отделений. Выпускает различные кредитные и дебетовые карты. Его директором является один из креативнейших бизнесменов России Олег Тиньков, который всегда ставит инновационную среду организации на первое место. Нельзя не отметить тот факт, что АО «Тинькофф Банк» широко использует системы автоматизации и эффективность внутренних факторов инновационной среды, все его сотрудники проходят обучение, после которого становятся частью команды данной организации. Банк широко использует системы автоматизации для совершенствования бизнес-процессов: голосовую идентификацию для защиты от мошенников и ускорения работы колл-центра, а также технологии обработки «больших данных», в том числе данных из социальных сетей, для прогнозирования рисков с возвратом задолженности. Да и сама «Онлайн» банка достаточно прогрессивная инновация, учитывая, что сейчас подавляющее большинство операций совершается посредством Интернета, а именно различных приложений, которые есть у многих граждан в их личных смартфонах и планшетах.

Задание:

- является ли данный кейс примером успешной инновации?

Ответ объясните.

- какие рекомендации для разработки инновационной стратегии вы можете предложить для удержания клиентов?

Практическое домашнее задание. Тема 2. Инновационный рынок

Задание 1.

Проанализируйте инновационную бизнес-модель зарубежной компании.

Для продвижения своих мелких кухонных приборов KitchenAid корпорация Whirlpool договорилась с выпускниками кулинарных школ — они ходили в гости к домохозяйкам и с помощью кухонных приборов KitchenAid готовили обеды и организовывали уроки кулинарного искусства. Эта программа стала стратегической инновацией Whirlpool.

Задание:

- в чем заключается инновационность и конкурентоспособность продуктов компании?
- какие рекомендации вы можете предложить для удержания клиентов?

Задание 2

Проанализируйте инновационную бизнес-модель зарубежной компании.

Компания Apple предложила также новую бизнес-модель в области продажи песен: в отличие от компакт-дисков, вынуждающих потребителя приобретать набор часто не нужных ему музыкальных произведений, iTunes (подразделение Apple) продает песни поштучно.

Задание:

- в чем заключается инновационность и конкурентоспособность продуктов компании?
- какие рекомендации вы можете предложить для удержания клиентов?

Проанализируйте официальную информацию о компании Lingualeo (<http://lingualeo.com/>) в сети Интернет и других официальных источниках.

Lingualeo — инновационный стартап проект, представляющий собой онлайн сервис для изучения английского языка. Основателем стартап-проекта Lingualeo является выпускник Высшей школы экономики Айну́р Абдулнасы́ров. Миссия стартап-проекта состоит в том, чтобы наконец-то помочь людям покорить иностранные языки. Сама компания была основана в 2010 г. В основе программы были заложены различные вовлекающие методики и персонализированный подход, которые позволяют ученикам олучать англоговорящие навыки в процессе выполнения увлекательных упражнений. Программа доступна для скачивания в веб-и мобильной версии. Сегодня более 16 млн чел. используют сервис для изучения английского языка. В основе бизнес-модели проекта лежит freemium-подписка. Любой человек может бесплатно пользоваться базовыми возможностями ресурса. За предоставление дополнительных (расширенных и не столь ограниченных как в бесплатной версии) возможностей взимается плата в размере 99 руб. в месяц (подписка). Также сервис предоставляет ряд дополнительных пакетов изучения, в зависимости от предпочтений учеников. В 2015 г. проект вышел на самоокупаемость. В 2012 г. Runa Capital инвестировала в Lingualeo около 3 млн долл. с целью дальнейшего расширения проекта. Сегодня над проектом трудится 55 чел. Это маркетологи, разработчики, дизайнеры и др. Но самая большая проблема Lingualeo — удержание пользователей, так и остается пока нерешенной. Заставить людей платить сложно, потому что большинство из них быстро теряет интерес к самообразованию.

Задание:

- какие изменения во внешней среде привели к возникновению рыночной ниши «онлайн-сервис по изучению иностранных языков»?
- охарактеризуйте тип конкурентного поведения компании (виоленты, пациенты, эксплеренты, коммутанты);
- определите преимущества и недостатки онлайн-сервиса и что, по вашему мнению, позволяет компании оставаться на рынке подобных услуг.

Судоверфь «Стрингер» в Санкт-Петербурге производит лодки и катера из стеклоластика. Вначале отечественные потребители, которые не имели опыта пользования такими судами, настороженно реагировали на отличительные

особенности новинки: сверкающая глянцевая поверхность, легкий вес, белоснежный цвет. Но эти барьеры довольно быстро устранились по мере распространения положительных отзывов потребителей. Определите тип барьеров.

Представьте, что вы инжиниринговая фирма. У вас проект по строительству уникальной ветряной электростанции на Кольском полуострове. Составьте программу оценки конкурентоспособности проекта методом «таинственный заказчик».

Практическое домашнее задание. Тема 3. Покупатели на инновационном рынке

Задание 1.

Сформулируйте бизнес-идею по разработке и выводу на рынок нового товара (услуги) или созданию новой фирмы. Данная бизнес-идея будет в дальнейшем использована для разработки элементов маркетингового комплекса. Проведите процесс сегментирования в соответствии со следующим планом.

- Отберите все принципы сегментирования, которые можно применить к данному товару (фирме).
- Отберите те принципы сегментирования, которые наиболее подходят в данной ситуации.
- Определите сегменты, которые можно выделить согласно каждому принципу.
- Составьте функциональную карту сегментирования по товару.
- Составьте макет оценочной карточки для отбора предпочтительных сегментов.

Задание 2.

Оцените конкурентоспособность спектрофотометра СФ-20 производства объединения ЛОМО на момент выхода на рынок. Лучшей моделью на выбранном рынке торгует японская фирма «Мицуи» (MS-5000).

При расчетах следует исходить из предположения, что индекс нормативных параметров равен 1, а экономические параметры не учитываются в силу низкой значимости (прибор предназначен для научных исследований). Исходные данные для расчета приведены в таблице.

Исходные данные для расчета конкурентоспособности				
Параметры	K_{3H}	Значения параметров		
		Идеальная модель	MS-5000	СФ-20
Диапазон измерений (+)	0,4	24 800	2300	2300
Спектральный интервал (–)	0,2	0,01	0,2	0,3
Погрешность фотошкалы (–)	0,1	0,01	0,5	1
Погрешность длины волны (–)	0,1	0,01	0,2	0,2
Габариты (–)	0,005	0,01	0,3	1,25
Масса (–)	0,005	10	200	400
Степень автоматизации (+)	0,09	2	1,5	1,5
Излучение (–)	0,1	0,0001	0,0001	0,1

Задание 3.

Проведите ценовое исследование по товару.

Выберите товар, который интересен и приобретается таким сегментом рынка, как студенты. Отберите реально существующую модель товара и опишите ее характеристики. Возьмите за базовую цену прейскурантную цену любого продавца.

Составьте ценовую линейку по товару с шагом примерно в 5% базовой цены.

Используя методику PSM (Price Sensitivity meter) опросите не менее 10—12 своих знакомых (студенты-однокурсники и т.п.). На основании данных опроса, применяя метод достоверной средней, определите: минимально допустимую цену, при которой потребитель не сомневается в качестве продукта; максимальную цену, которую потребитель готов заплатить; высокую цену; выгодную цену.

Практическое домашнее задание. Тема 4. Поставщики и продавцы на инновационном рынке

Фирма решила использовать стратегию товарно-дифференцированного маркетинга. Отберите предпочтительный сегмент рынка на основе следующих данных:

Данные для выбора сегмента

Критерий	Коэффициент значимости	Балльная оценка по критерию сегмента А	Балльная оценка по критерию сегмента Б	Балльная оценка по критерию сегмента В
1. Емкость сегмента	0,3	1	4	5
2. Динамика продаж на сегменте	0,2	3	5	3
3. Уровень конкуренции	0,1	4	3	1
4. Рентабельность	0,3	4	2	3
5. Соответствие товара	0,1	4	3	2

Данные для определения затрат на разработку маркетингового комплекса

Вид затрат	Сегмент А, тыс. долл.	Сегмент Б, тыс. долл.	Сегмент В, тыс. долл.
Затраты на доведение товара до уровня требований сегмента	15,0	5,0	5,0
Затраты на доведение себестоимости по товару до уровня требований сегмента	10,0	15,0	15,0
Затраты на создание канала сбыта для работы с данным сегментом	5,0	5,0	15,0
Затраты на создание сервисной сети для работы с данным сегментом	25,0	25,0	5,0
Затраты на продвижение товара на данном сегменте	40,0	15,0	10,0

Практическое домашнее задание. Тема 5. Маркетинговые исследования инновационного потенциала

Задание 1.

1. Изучите материалы по бенчмаркингу и бенчмаркинговому взаимодействию.
2. Определите, какие методы бенчмаркинга вы знаете и какие из них наиболее эффективны.
3. Выберите компанию, которая является лидером в своей отрасли, и проведите анализ ее деятельности с использованием методов бенчмаркинга.
4. Сравните результаты анализа с показателями вашей компании и определите, какие улучшения можно внести в вашу деятельность на основе полученных данных.
5. Подготовьте презентацию, в которой вы представите результаты анализа и предложите рекомендации по улучшению деятельности вашей компании на основе бенчмаркинга.

Задание 2.

Условие задачи:

Компания "ТехноИнновация" занимается разработкой и производством инновационных продуктов для различных отраслей. Недавно компания столкнулась с проблемой, связанной с увеличением затрат на производство и снижением качества продукции.

Ваша задача - применить методы Теории Решения Изобретательских Задач (ТРИЗ) для решения данной проблемы.

Для решения задачи вам необходимо:

Определить, какие методы ТРИЗ могут быть применены для решения данной проблемы.
Провести анализ проблемы и выявить ее основные причины.
Разработать план действий для устранения причин проблемы и улучшения качества продукции.
Предложить конкретные рекомендации

Задание 3.

Домашнее задание на тему: "Классификация потенциалов: виоленты, пациенты, коммутанты, эксплеренты"

Изучите материалы по классификации потенциалов: виоленты, пациенты, коммутанты, эксплеренты.

Определите, какие характеристики и особенности присущи каждому из этих типов потенциалов.

Приведите примеры компаний или продуктов, которые можно отнести к каждому из этих типов потенциалов.

Разработайте план действий для компании, которая хочет усилить свой потенциал и перейти из одного типа в другой.

Подготовьте презентацию, в которой вы представите результаты своего исследования и предложите рекомендации по усилению потенциала компании.

Практическое домашнее задание. Тема 6. Маркетинговые стратегии на инновационном рынке

Задание 1.

Разработайте план стратегического планирования инновационной деятельности для компании, занимающейся производством электроники.

Задание 2.

Опишите формы организации и реализации инновационной стратегии, применяемые в различных отраслях.

Задание 3.

Разработайте маркетинговый план управления инновационными проектами для компании, занимающейся разработкой программного обеспечения.

Задание 4.

Составьте план процесса создания и реализации инноваций для компании, производящей медицинское оборудование.

Задание 5.

Опишите, как инновационная стратегия может помочь компании выделиться на рынке и достичь конкурентных преимуществ.

Задание 6.

Объясните, как дифференциация и диверсификация товара могут помочь компании укрепить свои позиции на рынке.

Задание 7.

Опишите метод последовательных улучшений и приведите примеры его применения в различных отраслях.

Задание 8.

Объясните, как метод скачкообразных нововведений может помочь компании быстро адаптироваться к изменениям на рынке.

Задание 9.

Опишите различия между регулярным маркетингом и санационным маркетингом, а также приведите примеры их применения.

Задание 10.

Разработайте конкурентную стратегию для компании, занимающейся производством бытовой техники, и опишите, как она может помочь компании укрепить свои позиции на рынке.

Практическое домашнее задание. Тема 7. Коммерциализация и некоммерческий трансфер технологий

Задание 1.

Компания X, действующая на рынке в течение 10 лет, обладающая известным брендом и проверенной концепцией бизнеса, предоставила права пользования своей интеллектуальной собственности предпринимателю Y. Он получил право организации точно такого же предприятия, которое будет производить и продавать продукцию под контролем компании X.

Назовите, какая стратегия коммерциализации интеллектуальной собственности применяется компанией X.

Укажите конкретную форму стратегии коммерциализации интеллектуальной собственности, которая применяется компанией X.

В чем отличия подобной схемы в Российской Федерации от общемировой практики?

Как называется подобная схема в Российской Федерации?

Какая форма трансферта применяется?
Назовите три характеристики данной лицензии.

Задание 2.

Компания X предоставила компании Y лицензию на изобретение, по которой лицензиат имеет право использовать технологию лишь на рынке Санкт-Петербурга и Ленинградской области. На этой территории лицензиар не может предоставлять права интеллектуальной собственности третьим лицам и использовать их сам. Права патентовать усовершенствования принадлежать лицензиару.

Что помимо лицензии выступает стратегиями коммерциализации в рамках данной формы?

Какая форма трансферта применяется?

Назовите три характеристики данной лицензии.

Практическое домашнее задание. Тема 8. Маркетинговый аудит и оценка эффективности инновационной деятельности

Инвестиции в проект составляют 5 млн руб. Ожидаемые бездолговые денежные потоки по проекту за первый год — 2,2 млн руб.; за второй — 2,8 млн руб.; за третий — 3,5 млн руб. Норма доходности на собственный капитал составляет 20 %. Ставка по кредиту — 17 %. Доля заемного капитала — 35 %. Внутренняя норма доходности — 40 %.

Рассчитайте и проанализируйте возможные динамические показатели эффективности, сделайте заключение о целесообразности инвестирования в проект.

Компания X имеет результат интеллектуальной деятельности в форме изобретения и думает над вопросом его выгодной коммерциализации. Срок морального старения подобных разработок составляет три года. Стартовые инвестиции на организацию серийного производства — 15 млн руб. В таблице представлены некоторые финансовые показатели по проекту.

Финансовые показатели по проекту

Показатель, млн руб.	Первый год	Второй год	Третий год
Выручка	18	20	24
Чистая прибыль	7	9	6
Полный денежный поток при условии самостоятельного производства	8	10	7

Если компания X будет организовывать собственный бизнес, ей будет необходимо взять кредит на сумму 5 млн руб. под 18 % годовых. Норма доходности на собственный капитал — 20 %. Ставка роялти равна 4 %. Ставка налога на прибыль — 20 %.

Рассчитав возможные статические и динамические показатели эффективности, обоснуйте выбор стратегии коммерциализации интеллектуальной собственности: самостоятельный бизнес или продажа лицензии.

Цена одной единицы инновационной продукции — 100 руб. Объем производства — 100 тыс. шт. в год. Потенциально возможные продажи на данном рынке — 400 тыс. шт. в год. Затраты в год составляют: арендная плата — 1 млн руб.; заработная плата — 2,5 млн руб.; материальные затраты — 3 млн руб.; амортизация — 0,5 млн руб. Инвестиции в проект равны 6 млн руб., из которых 2 млн руб. — затраты на НИОКР, 4 млн руб. — затраты на организацию серийного производства. Компания располагает собственными средствами для финансирования НИОКР. Для покрытия вложения в запуск серийного производства необходимо привлечь кредит на четыре года с выплатой основной суммы четырьмя равными частями. Проект рассчитан на четыре года. Денежные потоки относительно стабильны.

Компания может организовать собственный бизнес на основе полученной технологии или продать лицензию третьему лицу, не занимаясь самостоятельным выпуском инновационной продукции. Ставка роялти составляет 4 % от выручки. Норма доходности на собственный капитал — 22 %. Среднерыночная ставка по кредиту — 20 %. Ставка налога на прибыль — 20 %.

Определите чистый дисконтированный доход и обоснуйте выбор наиболее выгодной стратегии коммерциализации интеллектуальной собственности.

Эссе. Тема 2. Инновационный рынок

Тематика эссе

1. Искусственный интеллект в производстве: революция в бизнесе
2. Роботизация производства: преимущества и вызовы
3. Интернет вещей в бизнесе: новые возможности для повышения эффективности
4. Блокчейн технологии в бизнесе: революция в сфере финансовых транзакций

5. 3D-печать: будущее производства и маркетинга
6. Большие данные и аналитика: ключ к успеху в бизнесе
7. Цифровая трансформация бизнеса: новые возможности и вызовы
8. Облачные технологии: революция в хранении и обработке данных
9. Виртуальная и дополненная реальность: новые возможности для маркетинга и продаж
10. Интернет-маркетинг: как использовать социальные сети для привлечения клиентов
11. Мобильные технологии в бизнесе: как использовать смартфоны для повышения продаж
12. Интернет-торговля: будущее розничной торговли
13. Умные города: новые возможности для бизнеса
14. Цифровая безопасность: как защитить свой бизнес от киберугроз
15. Искусственный интеллект и автоматизация: как они изменят рынок труда
16. Бизнес-аналитика: как использовать данные для принятия решений
17. Роль инноваций в современном бизнесе: вызовы и возможности.
18. Управление инновациями: стратегии и подходы к созданию новых продуктов и услуг.
19. Влияние инноваций на конкурентоспособность компаний: анализ и примеры.
20. Роль интеллектуальной собственности в инновационном процессе: защита и коммерциализация.
21. Инновации и устойчивое развитие: как новые технологии могут способствовать экологической и социальной ответственности бизнеса.
22. Инновации как ключевой фактор успеха в современном бизнесе: вызовы и возможности.
23. Стратегии управления инновациями: от идеи до успешного продукта.
24. Влияние инноваций на конкурентоспособность компаний: анализ и примеры из разных отраслей.
25. Роль интеллектуальной собственности в инновационном процессе: защита и коммерциализация.
26. Влияние инноваций на спрос: анализ и примеры из разных отраслей.
27. Специфика покупательского поведения на инновационных рынках: факторы, влияющие на принятие решений.
28. Модели покупательского поведения на инновационных рынках: сравнительный анализ.
29. Роль маркетинга в формировании инновационного спроса: стратегии и подходы.
30. Влияние инноваций на поведение потребителей: анализ и примеры из разных отраслей.
31. Инновационный потенциал: сущность и составляющие.
32. Маркетинговая информационная система на инновационном предприятии: цели и функции.
33. Формирование системы знаний на инновационном предприятии: стратегии и подходы.
34. Маркетинговые исследования на инновационном рынке: методы и инструменты.
35. Бенчмаркинг как метод маркетинговых исследований и формирования системы знаний инновационного предприятия: примеры и результаты.
36. Стратегическое планирование инновационной деятельности: цели и этапы.
37. Формы организации и реализации инновационной стратегии: сравнительный анализ.
38. Маркетинговое управление инновационными проектами: методы и инструменты.
39. Планирование процесса создания и реализации инноваций: этапы и подходы.
40. Взаимосвязь стратегического планирования и маркетингового управления в инновационной деятельности: примеры и результаты.
41. Основные формы и методы трансфера технологий: анализ и сравнение.
42. Лицензирование как форма трансфера технологий: преимущества и недостатки.
43. Сотрудничество и партнерство в области трансфера технологий: примеры успешных проектов.
44. Роль государства в поддержке трансфера технологий: программы и инициативы.
45. Международный трансфер технологий: вызовы и возможности.
46. Методы планирования затрат при трансфере технологий: анализ и сравнение.
47. Факторы, влияющие на формирование цены при трансфере технологий.
48. Роль маркетинга в формировании цены при трансфере технологий.
49. Сравнение цен на технологии в разных странах: факторы и примеры.
50. Управление рисками при формировании цены при трансфере технологий: методы и инструменты.
51. Маркетинговый аудит инновационной деятельности: цели и этапы.
52. Оценка эффективности инновационных проектов: критерии и показатели.
53. Взаимосвязь маркетингового аудита и оценки эффективности в инновационной деятельности: примеры и результаты.
54. Управление рисками и оценка эффективности инновационных проектов: методы и инструменты.
55. Роль маркетинга в оценке эффективности инновационной деятельности: стратегии и подходы.

Определите, какой посредник более выгоден компании-производителю, если: затраты на первого посредника составляют 50 000 у.е. в месяц. Он обеспечивает продажу конечного продукта в размере 1200 шт. Затраты на второго посредника составляют 50 000 у.е. в месяц. Посредник обеспечивает продажу конечного продукта в размере 1500 шт. Цена реализации продукции — 120 у.е.

Компания Фрей, производящая довольно широкий ассортимент медицинских инструментов. Сегодня в стадии разработки находится новая модель цифрового термометра для широкого потребителя. Рынок бытовых термометров в Великобритании отличается традиционным консерватизмом. Недавнее исследование показывает, что только 35% семей имеют термометры, причем 75% из них — это обычные стеклянные ртутные термометры. Эти изделия Фрей выпускала десятилетиями. Исследования, проведенные компанией, подтвердили эти данные, но дополнили их весьма важными сведениями: оказалось, что 90% домашних хозяйств, пользующихся обычными термометрами, считают его небезопасным для маленьких детей. Новый градусник сделан из прочного небьющегося полимерного материала, снабжен легко читаемым цифровым дисплеем, встроенным таймером со звуковым сигналом, который помогает пользователю скорректировать время измерения температуры и узнать, когда можно считать показания шкалы. Следующая задача, стоящая перед фирмой, — рыночные испытания товара, для чего выбраны Лондон и юго-восточный регион Великобритании, но разработка плана маркетинга еще не закончена.

Подберите критерии сегментации. Посоветуйте фирме, как позиционировать товар.

Кейсы/Ситуационный практикум. Тема 4. Поставщики и продавцы на инновационном рынке

Задание 1.

Аренда собственного склада обходится фирме в 250 000 у.е. в месяц. Переменные издержки, связанные с обслуживанием запаса, — 15 000 у.е. за тонну. Использование услуг посредника обходится фирме в 90 000 у.е. за тонну. Стоит ли производителю пользоваться услугами посредника при условии, что объем выпуска составляет 20 т продукции?

Задание 2.

Целевым продуктом является Антипирен NEOMID 450-1 — средство для огнезащиты и антисептирования древесины для наружных и внутренних работ. Переводит древесину в трудновоспламеняемый и трудногорючий материал, обеспечивая I (первую) группу огнезащитной эффективности по ГОСТ 53292—2009. Тонирует древесину в красный цвет для контроля качества проводимых работ.

Назначение. Предназначено для высокоэффективной комплексной защиты от огня и биопоражений деревянных конструкций и изделий (стен, балок, строительных систем, несущих брусьев, перекрытий, лаг, оконных и дверных блоков и т.д.).

Срок сохранения огнезащитного эффекта до 7 лет; срок сохранения биозащитного эффекта до 10 лет.

Принцип действия. При контакте с огнем поверхность вспучивается, образуя огнестойкий теплоизоляционный слой, перекрывающий доступ кислорода к поверхности и не дающий возможности древесине достигнуть температуры воспламенения.

Применение. Наносится на древесину и деревянные конструкции, не подвергающиеся дальнейшей механической обработке. Древесина должна быть окорена и очищена от грязи, пыли, смолы и т.п. Деревянные поверхности, подлежащие обработке антипиреном, не должны быть окрашены или обработаны пленкообразующими составами.

Перед применением NEOMID 450-1 необходимо перемешать. Возможны два способа обработки древесины:

- 1) нанесение рабочего раствора на поверхность древесины с помощью валика, кисти с синтетическим ворсом, краскопульта в 2—4 слоя (до достижения требуемого расхода) без промежуточной сушки;
- 2) погружение материала в рабочий раствор. Время выдержки в рабочем растворе — 3—5 мин. Емкости и оборудование для работы с препаратом должны быть изготовлены из пластмассы, стекла, нержавеющей стали, алюминия.

Для ускорения впитываемости рекомендуется нагреть NEOMID 450-1 до температуры 50—60°C. Температура обрабатываемой поверхности должна быть не ниже +5°C. Нанесение раствора должно быть равномерным по всей обрабатываемой поверхности. Обработанную древесину следует защитить от попадания воды и атмосферных осадков на срок не менее 48 ч при температуре 16—20°C и относительной влажности воздуха 60%. Спустя 12—14 дней после обработки древесину можно покрывать лакокрасочными материалами, например деревозащитными лессирующими составами BiO COLOR. При использовании для обработки других лакокрасочных материалов необходимо в незаметном месте провести пробное окрашивание для определения совместимости получаемых покрытий. NEOMID 450-1 может повышать время высыхания лакокрасочного покрытия.

В процессе эксплуатации необходим периодический контроль обработанных поверхностей. При обнаружении нарушений целостности защищенных поверхностей (трещины, сколы и др.) или активного вымывания средства необходимо провести повторную обработку.

Расход. Для достижения I группы огнезащитной эффективности расход средства должен составить не менее 250 г/м², для достижения II группы огнезащитной эффективности — не менее 150 г/м² обрабатываемой поверхности без учета потерь.

Меры предосторожности. При работе использовать индивидуальные средства защиты: очки, резиновые перчатки, защитную одежду, при нанесении краскопультом дополнительно использовать респиратор. При попадании средства на слизистые оболочки и кожные покровы — смыть большим количеством воды. При необходимости обратиться к врачу.

Хранение и транспортировка. Транспортировать любыми видами транспорта отдельно от пищевых продуктов. Беречь от детей. Хранить в сухом месте, защищая от прямых солнечных лучей, при температуре от +5 до +30°C в плотно закрытой оригинальной таре. Средство сохраняет свои свойства после пяти циклов замораживания-размораживания. После вскрытия продукт использовать в течение 14 дней. Гарантийный срок хранения 1 год.

В таблице представлен сравнительный анализ технико-эксплуатационных параметров оцениваемого товара с субститутами.

Технико-эксплуатационные характеристики антипиренов

Показатель	«Неохим»	«Сенеж»	«Пирилакс»	«Рогнеда»	Идеальная модель

Срок сохранения огнезащитных свойств, годы	7	5	5	5	10
Срок сохранения биозащитных свойств, годы	10	7	6	5	10
Расход материала, г/м ²	250	280	300	320	200
Расход материала, г/м ² для придания II степени защиты	150	190	200	200	100
Возможность покрытия, дни	14	10	12	15	5

Задание к кейсу.

1. Определите ключевые сегменты потребителей вашего продукта. Определите специфические требования каждого сегмента к процессу осуществления покупки.
2. Определите потенциально возможных торговых посредников для реализации вашего продукта. Проанализируйте, какие требования каждого сегмента покупателей может удовлетворить соответствующий тип посредника.
3. Идентифицируйте несколько конкретных сбытовых структур, которые могли бы осуществлять сбыт вашего продукта. Обозначьте критерии анализа посредников. Обоснуйте ваш выбор. При этом желательно проанализировать емкость целевого рынка, производственные мощности компании, бюджет, предназначенный для мероприятий по сбыту.
4. Рассмотрите целесообразность организации собственного канала сбыта.

Кейсы/Ситуационный практикум. Тема 5. Маркетинговые исследования инновационного потенциала

Задание 1.

Компания "Инновационные решения" занимается разработкой и внедрением новых технологий в различные отрасли. Для определения своего инновационного потенциала и выявления возможностей для дальнейшего развития, компания решила провести маркетинговые исследования.

Ваша задача - разработать план проведения маркетинговых исследований, который позволит компании "Инновационные решения" оценить свой инновационный потенциал и выявить перспективные направления для развития.

В плане должны быть указаны следующие пункты:

1. Цели и задачи исследования.
2. Определение целевой аудитории.
3. Методы сбора данных.
4. Анализ полученных данных.
5. Рекомендации по улучшению инновационного потенциала компании.

План должен быть подробным и содержать конкретные шаги, которые помогут компании достичь поставленных целей.

Задание 2.

Компания "Новые Технологии" занимается разработкой и внедрением инновационных продуктов в различные отрасли. Для успешного развития и конкурентоспособности на рынке, компания решила создать маркетинговую информационную систему (МИС), которая позволит ей эффективно управлять маркетинговыми процессами и принимать обоснованные решения. (выбор компании на усмотрение студента)

Задача:

1. Изучите материалы по маркетинговой информационной системе на инновационном предприятии.
2. Определите, какие данные и информация необходимы для создания МИС на предприятии.
3. Разработайте структуру МИС, которая будет соответствовать потребностям компании "Новые Технологии".
4. Определите, какие инструменты и технологии могут быть использованы для сбора, анализа и представления данных в МИС.
5. Подготовьте презентацию, в которой вы представите результаты своего исследования и предложите рекомендации по созданию маркетинговой информационной системы на предприятии "Новые Технологии".

Кейсы/Ситуационный практикум. Тема 6. Маркетинговые стратегии на инновационном рынке

Разработайте план маркетингового управления инновационным проектом для компании, занимающейся разработкой новых технологий в области энергетики.

Опишите формы организации и реализации инновационной стратегии, применяемые в различных отраслях, и выберите наиболее подходящую для компании, занимающейся производством автомобилей.

Разработайте план процесса создания и реализации инноваций для компании, производящей медицинское оборудование, с учетом требований рынка и конкурентной среды.

Опишите, как инновационная стратегия может помочь компании выделиться на рынке и достичь конкурентных преимуществ, и приведите примеры успешных компаний, использующих инновационную стратегию.

Объясните, как дифференциация и диверсификация товара могут помочь компании укрепить свои позиции на рынке, и приведите примеры успешных компаний, использующих эти методы.

Опишите метод последовательных улучшений и приведите примеры его применения в различных отраслях, а также укажите, какие преимущества и недостатки имеет этот метод.

Разработайте конкурентную стратегию для компании, занимающейся производством бытовой техники, и опишите, как она может помочь компании укрепить свои позиции на рынке, а также укажите, какие преимущества и недостатки имеет эта стратегия.

Кейсы/Ситуационный практикум. Тема 7. Коммерциализация и некоммерческий трансфер технологий

Задание 1.

Средние переменные издержки компании — 700 руб. Постоянные издержки — 3 млн руб.

Определите минимальную цену за 1 шт. продукции, при условии, что объем безубыточности равен 1000 шт.

Производственные мощности компании равны 1000 шт. в год. Переменные издержки компании — 7 млн руб.; постоянные издержки — 3 млн руб. Объем безубыточности равен 800 шт. Из-за изменения условий аренды постоянные издержки возросли до 4 млн руб. в год.

Как необходимо изменить цену для сохранения объема безубыточности на прежнем уровне?

Задание 2.

Цена оцениваемого продукта — 1000 руб. Степень удовлетворения потребителя данным товаром (СУП) — 80 %. Цена продукции конкурента — 900 руб., его СУП — 70 %. Цена продукции второго конкурента — 950 руб., его СУП — 75 %. Цена продукции третьего конкурента — 800 руб., его СУП — 60 %. Эластичность спроса по цене — 1. Емкость рынка — 400 тыс. шт. в год. Объем производства оцениваемого продукта — 100 тыс. шт. в год. Переменные издержки — 50 млн руб. в год. Постоянные издержки — 30 млн руб. в год.

Проведите анализ безубыточности. Сопоставьте полученные результаты с прогнозным объемом продаж (для этого определив его) и производственными мощностями целевой компании.

Компания планирует реализовать инновационный проект, инвестиции в который составляют 5 млн руб., на 30 % из которых компания берет кредит под 15 % сроком на один год. Проект рассчитан на три года. В рамках планируемого инновационного проекта: ожидаемая выручка — 10 млн руб.; аренда помещений — 2 млн руб.; амортизация оборудования — 1 млн руб.; материальные затраты — 2,5 млн руб.; заработная плата — 1,3 млн руб.; из которых 0,3 млн руб. — социальные отчисления. Налог на имущество по годам равен: 0,5 млн руб. за первый год, 0,45 млн руб. за второй год, 0,4 млн руб. за третий год. Норма доходности на собственный капитал — 20 %. Если компания станет резидентом особой экономической зоны, это позволит ей снизить социальные отчисления до 14 %, а налог на прибыль до — 13,5 %. Кроме того, компания получит право на налоговые каникулы по налогу на имущество.

Определите, как изменится эффективность целевого проекта при условии вступления в особую экономическую зону. В качестве базы сравнения используйте показатель NPV.

Реферат. Тема 8. Маркетинговый аудит и оценка эффективности инновационной деятельности

Темы рефератов

1. Управление инвестиционным проектом: регулирование параметров проекта
2. Оценка интегральных параметров проекта на основе нейросетевых моделей прогноза стоимости и сроков реализации проекта
3. Характеристика наиболее используемых методов анализа рисков в проекте
4. https://scholar.archive.org/work/bv4nufqbh5gszi46zr2kovie6a/access/wayback/https://moit.vivt.ru/wp-content/uploads/2019/01/ShapovalovSoavtori_1_19_1.pdf>Анализ подходов, используемых для управления проектами в организациях
5. Классификация параметров инновационного проекта

6. <https://cyberleninka.ru/article/n/informatsionnye-parametry-vneshney-sredy-proekta>>Информационные параметры внешней среды проекта
7. <https://cyberleninka.ru/article/n/sistemnyy-podhod-k-proektirovaniyu-pri-kaskadnoy-i-iterativnoy-modeli-zhiznennogo-tsikla>>Системный подход к проектированию при каскадной и итеративной модели жизненного цикла
8. <https://cyberleninka.ru/article/n/integratsiya-aspektov-ustoychivogo-razvitiya-v-protsess-obosnovaniya-investitsionnyh-resheniy>>Интеграция аспектов устойчивого развития в процесс обоснования инвестиционных решений
9. <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskiy-podhod-k-formirovaniyu-struktury-i-soderzhaniya-biznes-plana-investitsionnogo-proekta>>Методический подход к формированию структуры и содержания бизнес-плана инвестиционного проекта
10. <https://tula.rea.ru/ru/org/managements/izdcentr/PublishingImages/Pages/archivergteu/11.14.pdf#page=42>>Метод Монте-Карло в инвестиционном проектировании
11. <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskiy-podhod-k-formirovaniyu-struktury-i-soderzhaniya-biznes-plana-investitsionnogo-proekta>>Методический подход к формированию структуры и содержания бизнес-плана инвестиционного проекта
12. <https://cyberleninka.ru/article/n/investitsionnaya-model-strategicheskogo-razvitiya-predpriyatiya>>Инвестиционная модель стратегического развития предприятия
13. Сущность инновационного проектирования
14. Место маркетинга в инновационном проектировании.
15. Отличительные особенности инновационного проекта
16. Виды инновационных проектов (с конкретными примерами).
17. <http://gosuprav.ru/PDF/05OGP211.pdf>>Особенности инновационного проектирования с применением инфографического моделирования
18. <https://elibrary.ru/item.asp?id=31632299>>Методы управления затратами на разных стадиях жизненного цикла инновационного проекта
19. <https://elibrary.ru/item.asp?id=30130652>>Экономическое регулирование жизненного цикла инновационных проектов и товаров
20. Понятие «жизненный цикл инновационного проекта».
21. Проектный цикл: фазы, стадии и этапы. Фазы жизненного цикла инновационного проекта (с конкретными примерами)
22. Характеристика этапов, определяющих содержание стадий и этапов жизненного цикла инновационного проекта.
23. Функции, методы и инструменты маркетинга, реализуемые в разрезе фаз, стадий и этапов жизненного цикла инновационного проекта.
23. Участники маркетинговой проектной группы и их роль в развитии компании.
24. Применение маркетинговых методов при управлении проектами.
25. <https://ekam-journal.com/images/19/2-2019.pdf#page=118>>Управление инновационной деятельностью малых инновационных предприятий на основе проектирования их жизненного цикла
26. Инвестиционное проектирование как основа продуктовой стратегии предприятия
27. http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ape_2015_1_7.pdf>Проблемы оценки инновационных проектов к какой-либо сфере (на выбор студента)
28. <https://www.google.com/books?hl=ru&lr=&id=g2gwDAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=%D0%96%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%81JLadOs>>Модели жизненного цикла инноваций
29. https://static.freereferats.ru/_avtoreferats/0100742782.pdf>Организационно-экономические особенности инновационного проектирования на предприятии
30. Объективные предпосылки привлекательности фактора новизны. Основные типы потребителей по типу их восприятия новинки.
31. Пять типов нового товара и особенности их позиционирования на рынке.
32. Влияние характера потребления на определение уровня новизны товара
33. https://static.freereferats.ru/_avtoreferats/01007866259.pdf>Развитие конкурентных преимуществ предприятий на основе создания и использования объектов интеллектуальной собственности
34. <https://www.volgatech.net/upload/iblock/a1b/a1be9e6c05b5507a4c3888ebfee35bf6.pdf#page=23>>Маркетинговые особенности создания нового продукта на промышленном предприятии
35. <https://elibrary.ru/item.asp?id=26238676>>Доминанта клиентоориентированности в маркетинге инноваций
36. <https://repository.almu.edu.kz/xmlui/bitstream/handle/123456789/1377/%D0%A1%D0%BE%D1%85%D0%B0%D1%82%D1%81%sequence=1&isAllowed=y>>Понятие новизны продукта в маркетинге
37. <https://cyberleninka.ru/article/n/obespechenie-marketingovyh-issledovaniy-novyh-produktov>>Обеспечение маркетинговых исследований новых продуктов
38. <https://elibrary.ru/item.asp?id=30102817>>Анализ маркетинговых стратегий лидирующих инновационных компаний при запуске нового продукта
39. <https://elibrary.ru/item.asp?id=44708918>>Аспекты вывода нового продукта на рынок (нетипичный подход)
40. <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-ekosistemy-brenda-v-reshenii-zadach-marketinga-vysokotekhnologichnyh-produktov>>Роль экосистемы бренда в решении задач маркетинга высокотехнологичных продуктов

41. <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-resheniya-v-oblasti-upravleniya-tovarnym-assortimentom-komponent-marketinga-miksa>>Иновационные решения в области управления товарным ассортиментом-компонент маркетинга-микса
42. <https://naukaip.ru/wp-content/uploads/2019/03/MK-504.pdf#page=47>>Применение SWOT-анализа в маркетинге для запуска нового продукта
43. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=19957637&AN=137940110&h=bytS62JRN1SCHmMF6WFz6jsOvOUx8> методические рекомендации по разработке бизнес-плана инновационного проекта
44. <https://cyberleninka.ru/article/n/spetsifika-sostavleniya-biznes-plana-innovatsionnogo-proekta-zarubezhnyy-podhod-i-rossijskaya-praktika>>Специфика составления бизнес-плана инновационного проекта: зарубежный подход и российская практика
45. [http://globaljournals.ru/assets/files/journals/science-and-business/47/sb-5\(47\)-2015-main.pdf#page=137](http://globaljournals.ru/assets/files/journals/science-and-business/47/sb-5(47)-2015-main.pdf#page=137)>Использование бизнес-плана для маркетинга инновационной деятельности
46. Выбор бизнес-плана для инвестирования
47. Цены, задачи, функции и каналы маркетинговых коммуникаций при выводе инновационного продукта на рынок
48. Формирование спроса на инновационную продукцию.
49. Маркетинговые инструменты оценки бизнес-плана
50. Типовые ошибки и риски при разработке бизнес-плана, их предупреждение
51. Сравнение свойств продукта с товарами конкурентов и товарами-заменителями.
52. Расчет емкости рынков сбыта. Расчет (прогноз) доли предприятия на данных рынках.
53. Методы изучения потребностей целевых потребителей.
54. Анализ конкуренции на рынках сбыта инновационного продукта.
55. Оценка преимуществ предприятия, разрабатывающего проект, по сравнению с основными конкурентами в отношении характеристик инновационной продукции, систем применяемых цен и скидок, используемых каналов сбыта, методов продвижения продуктов на рынке.
56. Определение целей, задач и стратегии маркетинга инновационного проекта. Формирование системы ценообразования и ценовой политики инновационного продукта.
57. Обоснование выбора форм и каналов сбыта инновационного продукта, включая схемы логистического обеспечения поставок
58. Факторы, обуславливающие риски и показатели их измерения.
59. Риски, идентифицируемые в инновационной деятельности.
60. <https://cyberleninka.ru/article/n/marketingovyy-analiz-kak-instrument-snizheniya-predprinimatelskogo-riska>>Маркетинговый анализ как инструмент снижения предпринимательского риска
61. Маркетинговые исследования как основа формирования системы риск-менеджмента в сфере предпринимательства
62. Инновационные риски, идентифицируемые на стадии инициации проекта. Рыночные риски проекта и факторы, их формирующие.
63. <https://cyberleninka.ru/article/n/tselevoe-upravlenie-prodvizheniem-innovatsiy-na-osnove-veb-sayta>>Целевое управление продвижением инноваций на основе веб-сайта и возможные риски
64. Управление рисками в маркетинговой деятельности на рынке услуг
65. Маркетинговые риски инновационных проектов
66. Стратегии роста как модели управления предприятием путем выбора видов его деловой активности.
67. Применение матрицы БКГ при разработке инновационной стратегии предприятия
68. Матрица направления развития.
69. Процесс адаптации производства к требованиям рынка: исследование и удовлетворение запросов потребителей
70. <https://elibrary.ru/item.asp?id=21153091>>Сбалансированная система показателей как инструмент реализации стратегии роста компании
71. Формирование экосистемы лояльности как стратегия роста в ритейле
72. Перспективные направления повышения рыночной стоимости предприятия в рамках реализации стратегии роста
73. <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnye-problemy-marketingovogo-obespecheniya-na-sovremennom-etape-razvitiya-rynchnyh-otnosheniy>>Актуальные проблемы маркетингового обеспечения на современном этапе развития рыночных отношений
74. https://izhgsha.ru/images/DOCS/Nauka/Konferenc/_ArchConference_/2016/4/tom3_2017.pdf#page=266>Мониторинг предпочтений потребителей как основа конкурентоспособности организации
75. <https://core.ac.uk/download/pdf/197421442.pdf#page=85>>Формирование потенциала удовлетворенности потребителей при проектировании продукции

Задания для проведения промежуточной аттестации в виде Зачета

Задания 1-го типа

1. Понятие и сущность маркетинга инноваций и инновационного маркетинга.

2. Концепции вертикального и латерального маркетинга в инновационной деятельности
3. Определение новизны продукта. Уровни новизны.
4. Виды инновационных продуктов: патенты, лицензии, контрактные НИОКР.
5. Технологический детерминизм и технологический дарвинизм. Причины появления инноваций в экономике.
6. Рынок инноваций. Понятие и особенности функционирования инновационного рынка.
7. Концепции инновационного развития. Инновации и экономический рост.
8. Этапы инновационного процесса. Типы инновационного процесса
9. Инновационная способность и инновационная восприимчивость.
10. Тенденции в развитии современного инновационного рынка. Особенности реализации инновационной деятельности в России.
11. Модели покупательского поведения на инновационном рынке. Инноваторы и имитаторы.
12. Инновационная активность (способность). Факторы обеспечения инновационной активности предприятий.
13. Инновационный климат. Господдержка и самоподдержка инновационного климата.
14. Государственное регулирование инновационного рынка
15. Детерминанты инновационного спроса
16. Модель диффузии инноваций
17. Типы инновационных организаций. Основные сектора инновационной деятельности
18. Организации инновационной инфраструктуры
19. Формирование отношений на инновационном рынке. Дистанции отношений.
20. Инновационные сети как современные формы реализации инновационной деятельности.
21. Формы интеграции предприятий в инновационных сетях. Аутсорсинг. Виртуальные формы интеграции.
22. Координация деятельности субъектов в инновационных сетях.
23. Сущность и структура инновационного потенциала. Особенности физического и интеллектуального капитала
24. Этапы формирования инновационного потенциала. Факторы, определяющие его развитие.
25. Оценка инновационных потенциалов и выбор на ее основе инновационной стратегии.
26. Маркетинговая информационная система на инновационном предприятии. Требования к построению МИС.
27. Элементы системы знаний. Знания и информация как необходимая составляющая инновационной деятельности. Понятие интеллектуальной собственности.
28. Специфика маркетинговых исследований в инновационной сфере. Основные этапы проведения.
29. Методы генерации идей.
30. Методы тестирования рынка
31. Современные подходы в теории изобретательства.
32. Роль бенчмаркинга в формировании системы знаний инновационного предприятия. Бенчмаркинговое взаимодействие.
33. Особенности стратегического планирования в инновационной деятельности. Основные подходы к формированию инновационной стратегии
34. Конкурентные стратегии на инновационном рынке. Взаимосвязь конкурентных стратегий с жизненным циклом товара на инновационном рынке.
35. Стратегии кооперации. Стратегии сбалансированности потенциалов с партнерами.
36. Преимущества и недостатки последовательной и параллельной форм организации работ в инновационной деятельности.
37. Интегральная форма организации работ и применение методов синхронного инжиниринга при организации инновационной деятельности.
38. Современные системы качества (TQM) как необходимый элемент обеспечения конкурентоспособности инноваций.
39. Маркетинговое управление инновационными проектами. Сущность, виды и основное содержание инновационных проектов.
40. Маркетинговый план инновационного проекта: разработка концепции, планирование, оформление проектной документации.
41. Этапы планирования процесса создания и реализации нового продукта.
42. Коммерческий и некоммерческий трансфер технологий
43. Особенности коммерциализации патентов: критерии патентоспособности, порядок оформления патентов, использование патентных прав.
44. Особенности лицензирования: типы лицензий, возможность их использования.
45. Организация системы сбыта инноваций
46. Методы продвижения товаров на инновационном рынке.
47. Особенности, цели и методы ценообразования на инновационном рынке.
48. Методы планирования затрат на инновационную деятельность.
49. Стратегии ценообразования на инновационном рынке.
50. Основные виды договоров в инновационной деятельности.

51. Цели аудита инновационной деятельности. Технологический и маркетинговый аудит.
52. Виды рисков в инновационной деятельности. Роль маркетинга в управлении рисками.
53. Методы оценки эффективности инновационной деятельности.
54. Критерии эффективности инновационных проектов. «Портфель проектов». Матрица оценки проектов новых товаров.
55. Оценка эффективности организационных нововведений.

Задания 2-го типа

1. Выработка концепции нового товара на основе инновационной идеи: оценка потребностей, потенциальных потребителей, способов использования и эксплуатации нового продукта (инновационный продукт выбирается студентом самостоятельно).
2. Экспертная оценка прототипа нового изделия: оценка эмоциональной ценности и физической ценности продукта.
3. Разработка стратегии продвижения нового товара на рынке: определение маркетинговых коммуникаций, составление плана- программы продвижения, медиаплана, оценка параметров эффективности маркетинговых коммуникаций.
4. Оцените, на каком этапе жизненного цикла находится отрасль, в которой функционирует компания ООО Google. Исходя из данной оценки, предложите, на Ваш взгляд, наиболее эффективную стратегию дальнейшего развития компании. Обоснуйте свой выбор.
5. Отберите реально существующий на рынке высокотехнологичный товар и проанализируйте: стандарт по использованию товаром; технология производства (машины, оборудование, материалы, квалификации рабочей силы).
6. Отберите любой реально существовавший на рынке высокотехнологичный товар. Проанализируйте и опишите его жизненный цикл на рынке: выведение на рынок, рост, зрелость, спад. Укажите хронологические рамки каждого периода.
7. Отберите любой реально существовавший на рынке высокотехнологичный товар. Проанализируйте и опишите его жизненный цикл на рынке: выведение на рынок, рост, зрелость, спад. Кратко опишите каждый период по всем составляющим маркетинга (вид товара, уровень конкуренции, объем продаж, сбытовая политика, политика продвижения).
8. Проанализируйте ситуацию: Кинг Джиллет изобрел безопасную бритву. Традиционная бритва выглядела как остро наточенный нож, а конструкция безопасной бритвы радикально отличалась по внешнему виду. Покупатель вообще не понимал предназначения предполагаемо конструкции. Изобретатель чуть не разорился. Как Вы считаете, в чем именно состоит барьер непонимания потребителем данного продукта?
9. Проанализируйте современный рынок и приведите примеры стратегической сегментации товаров в зависимости от степени участия клиентов и фирмы в сервисном обслуживании: степень участия клиента высокая– степень участия фирмы– высокая.
10. Проанализируйте современный рынок и приведите примеры стратегической сегментации товаров в зависимости от степени участия клиентов и фирмы в сервисном обслуживании: степень участия клиента высокая– степень участия фирмы– низкая.
11. Проанализируйте современный рынок и приведите примеры стратегической сегментации товаров в зависимости от степени участия клиентов и фирмы в сервисном обслуживании: степень участия клиента низкая– степень участия фирмы– низкая.
12. Приведите реальные примеры из числа реально существующих компаний, которые практиковали бы следующие ценовые стратегии: стратегия низких цен, стратегия гибкого реагирования.
13. Приведите реальные примеры использования скидок: скидка в определенные периоды времени, скидки на залежалый товар, скидка в зачет ранее сданного товара, комбинированные скидки, скидка некоторым категориям покупателей в рамках отношений с общественностью.
14. Приведите примеры коммерческих символов в соответствии со способами разработки коммерческих названий (марочное название).
15. Ваша фирма хочет сформировать круг постоянных клиентов. Какая и перечисленных ниже скидок поможет вам решить эту задачу: сезонные скидки, скидка за платеж наличными, скидка на убыточного лидера, бонусная скидка, скидка в зачет ранее сданного товара, скидка на количество купленного товара. Свое мнение обоснуйте.
16. Проанализируйте современную ситуацию и приведите примеры из практики сервисного обслуживания конкретных фирм по следующим направлениям: послепродажный сервис, учет индивидуальных пожеланий покупателя в товаре(услуге).
17. Проанализируйте ситуацию: «Сегодня существует идея превратить продукт уникальный, доступный ранее только особо состоятельным клиентам, в товар, который выгодно покупать и широким массам потребителей со средним доходом. В итоге появляется некая идея «увлекательного продукта от супер-профессионалов для среднестатистической группы потребителей». В этой связи, например, компания «MaxFactor» вывела на рынок «Грим для профессионалов», а компания «Wrigley's» даже выпустила «профессиональную» жевательную резинку «Orbit». Как Вы считаете, в чем именно состоит «инновационность» идеи?
18. Приведите примеры составляющих элементов упаковочного комплекса: внутренняя упаковка, внешняя упаковка, транспортная упаковка, маркировка.
19. Проанализируйте ситуацию: Theadless — американская компания, созданная дизайнерами, которая производит футболки по дизайну клиентов. Компания координирует не только информацию, адресованную покупателям и поступающую от них, но и обмен информацией между ними, так как клиенты сообща разрабатывают и выбирают новые модели. Как Вы считаете, какие преимущества это дает компании?
20. Проанализируйте ситуацию: «Вино в бокале кажется вкуснее, чем в стакане для воды; термальные кремы Olay нагреваются при нанесении на кожу, давая сигнал, что они работают (хотя тепло не влияет на эффективность); компания BMW в модели автомобиля M5 записывает и усиливает звуки мотора, которые идут через динамик, чтобы подчеркнуть

«спортивность» машины; звуковая реклама кофейни в автобусе сопровождается запахом кофе, что привело к росту посещаемости кофейен возле автобусных остановок». Как Вы считаете, какие инструменты используют компании?

21. Проанализируйте ситуацию: «Современные технологии дают возможность измерить, что чувствует человек во время просмотра рекламы, разглядывания упаковки товара или при дегустации нового продукта. Аппарат электроэнцефалографии регистрирует биоэлектрические сигналы головного мозга с помощью специального шлема, оснащенного электродами, камеры высокого разрешения фиксируют движения глаз и мимику, полиграф фиксирует дыхание, сердечный ритм и электрическое сопротивление кожи». Как Вы считаете, как называются эти исследования в маркетинге? Свое мнение обоснуйте.

22. Проанализируйте ситуацию: Мобильное приложение авиакомпании Delta стало идеальным помощником в организации авиаперелетов — от покупки билетов, посадки, отслеживания багажа до вызова такси после приземления с помощью мобильного приложения Uber. Как Вы считаете, к какому типу относится данная инновация? Свое мнение обоснуйте.

23. Приведите обоснованные примеры воздействия сенсорного маркетинга на различные чувства человека. Охарактеризуйте каждый из примеров.

24. Проанализируйте деятельность компании SIRI в открытых источниках. На примере компании SIRI опишите пути преодоления «долины смерти» Дж. Мура.

25. Выберите реально существующий высокотехнологичный товар, нуждающийся в упаковочном комплексе. Охарактеризуйте, какую роль играет упаковка для конкретного товара; охарактеризуйте принятие решения компании о размерах, цвете, текстовом оформлении, наличие марочного знака.

Задания 3-го типа

Задача 1

Выходя на новый для себя американский рынок фильтров-кувшинов для воды, ЗАО «Меттэм-Технологии» представила свои фильтры-кувшины под брендом «Барьер», а также линейку сменных кассет (стандартный, для жесткой воды и т.д.) При этом компания обнаружила, что в ряде штатов существует проблема загрязнения воды мышьяком. Для решения этой проблемы была разработана специальная сменная кассета для фильтров-кувшинов «Барьер», продаваемых на территории США. К какой категории относится данная инновация. Ответ обоснуйте.

Задача 2

«Диджитал душ Aqualisa (Аквализа)»:

Потратив около 3х лет на исследования, британский производитель душей Аквализа пришел к выводу, что существующие на рынке предложения не соответствуют потребностям ни конечных потребителей, которые жаловались на низкий напор воды и низкую способность душей сохранять нужную температуру, ни потребностям сантехников, которым зачастую приходилось для установки душей вскрывать стены ванной комнаты для установки смесителей. Компания разработала инновационный душ, который позволял потребителям заранее установить необходимый им температурный режим, а при желании принять душ нужно было просто нажать на кнопку (которую можно было вывести рядом с кроватью в спальне), и душ сам нагревался до необходимой температуры. При этом можно было запрограммировать несколько температурных режимов (например, под каждого члена семьи), обеспечивался стабильный напор воды, и душ имел несколько цветовых индикаторов, показывающих, что им можно пользоваться (а не ждать, когда он нагреется до нужной температуры). Для сантехников процесс установки был максимально упрощен и не требовал дополнительных работ по поддомкрачиванию ванны или вскрытию стен.

Вопрос: Какой продукт представляют собой Диджитал души Аквализа.

Задача 3

Производитель письменных столов стандартного типоразмера из массива дерева, добавляя к нему дополнительные аксессуары (например, сменные ручки ящиков, специальные вкладыши для ящиков и т.п.), средства по уходу за деревянной поверхностью, возможность заказа стола через интернет, бесплатную доставку и сборку, а также продленный гарантийный период переводит его из категории _____ товар в категорию _____ товар.

Задача 4

АО «Тинькофф Банк» отличается от других банков России.

Данная коммерческая кредитная организация сфокусирована полностью на дистанционном обслуживании, не имея при этом розничных отделений. «Тинькофф Банк» — полностью онлайн-банк: у него нет собственных отделений. Выпускает различные кредитные и дебетовые карты. Его директором является один из креативнейших бизнесменов России Олег Тиньков, который всегда ставит инновационную среду организации на первое место. Нельзя не отметить тот факт, что АО «Тинькофф Банк» широко использует системы автоматизации и эффективность внутренних факторов инновационной среды, все его сотрудники проходят обучение, после которого становятся частью команды данной организации. Банк широко использует системы автоматизации для совершенствования бизнес-процессов: голосовую идентификацию для защиты от мошенников и ускорения работы колл-центра, а также технологии обработки «больших данных», в том числе данных из социальных сетей, для прогнозирования рисков с возвратом задолженности. Да и сама «Онлайн» банка достаточно прогрессивная инновация, учитывая, что сейчас подавляющее большинство операций совершается посредством Интернета, а именно различных приложений, которые есть у многих граждан в их личных смартфонах и планшетах.

Задание:

- является ли данный Задача примером успешной инновации?

Ответ объясните.

- какие рекомендации для разработки инновационной стратегии вы можете предложить для удержания клиентов?

Задача 5

Проанализируйте инновационную бизнес-модель зарубежной компании.

Для продвижения своих мелких кухонных приборов KitchenAid корпорация Whirlpool договорилась с выпускниками кулинарных школ — они ходили в гости к домохозяйкам и с помощью кухонных приборов KitchenAid готовили обеды и

организовывали уроки кулинарного искусства. Эта программа стала стратегической инновацией Whirlpool.

Задание:

- в чем заключается инновационность и конкурентоспособность продуктов компании?
- какие рекомендации вы можете предложить для удержания клиентов?

Задача 6

Проанализируйте инновационную бизнес-модель зарубежной компании.

Рабочий сборочного цеха одного из заводов Dana Corporation установил напротив своего рабочего места два велосипедных зеркала — чтобы при проверке качества сборки не приходилось переворачивать узлы весом более 90 фунтов. В результате такой незамысловатой инновации процесса производительность участка выросла на 25%.

Задание:

- в чем заключается инновационность и конкурентоспособность продуктов компании?
- какие рекомендации вы можете предложить для удержания клиентов?

Задача 7

Проанализируйте инновационную бизнес-модель зарубежной компании.

Инновационная бизнес-модель обеспечила устойчивый рост американской компании Southwest Airlines. Она предложила рынку низкобюджетные перелеты, сочетавшие в себе экономичность автотранспорта и скорость авиации. Концепция «скорость самолета — по цене поездки на автомобиле в любое время» привлекла клиентов как от других авиаперевозчиков, так и из смежных подотраслей транспорта.

Задание:

- в чем заключается инновационность и конкурентоспособность продуктов компании?
- какие рекомендации вы можете предложить для удержания клиентов?

Задача 8

Проанализируйте инновационную бизнес-модель зарубежной компании.

Стюардесса авиакомпании Virgin Atlantic придумала новую бизнес-модель на рынке услуг для новобрачных. Новый сервис был организован по принципу «одного окна» и предназначался деловым людям, привыкшим ценить свое время.

Задание:

- в чем заключается инновационность и конкурентоспособность продуктов компании?
- какие рекомендации вы можете предложить для удержания клиентов?

Задача 9

Проанализируйте инновационную бизнес-модель зарубежной компании.

Компания Apple, разработчик плеера iPod, придумала особый сенсорный механизм управления этим устройством. Удобство этого «колеска» для потребителей перевесило многочисленные недостатки самого устройства, и iPod стал безусловным лидером рынка mp3-плееров.

Задание:

- в чем заключается инновационность и конкурентоспособность продуктов компании?
- какие рекомендации вы можете предложить для удержания клиентов?

Задача 10

Проанализируйте инновационную бизнес-модель зарубежной компании.

Компания Apple предложила также новую бизнес-модель в области продажи песен: в отличие от компакт-дисков, вынуждающих потребителя приобретать набор часто не нужных ему музыкальных произведений, iTunes (подразделение Apple) продает песни поштучно.

Задание:

- в чем заключается инновационность и конкурентоспособность продуктов компании?
- какие рекомендации вы можете предложить для удержания клиентов?

Задача 11

Проанализируйте инновационную бизнес-модель зарубежной компании.

Электронный аукцион eBay стал стратегической инновацией по отношению к тем моделям бизнеса, которые использовались раньше для поиска редких и необычных предметов вроде патефонов или бритвенных станков начала прошлого века.

Задание:

- в чем заключается инновационность и конкурентоспособность продуктов компании?
- какие рекомендации вы можете предложить для удержания клиентов?

Задача 12

Проанализируйте инновационную бизнес-модель зарубежной компании.

Компания Dell создала принципиально новую операционную архитектуру, сократив срок от получения заказа до изготовления конечного продукта с более чем двух недель у конкурентов до одного дня. Эта инновация процесса позволила компании создать новую модель бизнеса — поставлять продукты напрямую потребителям без затрат на дистрибуцию.

Задание:

- в чем заключается инновационность и конкурентоспособность продуктов компании?
- какие рекомендации вы можете предложить для удержания клиентов?

Задача 13

Проанализируйте официальную информацию о компании Lingualeo (<http://lingualeo.com/>) в сети Интернет и других официальных источниках.

Lingualeo — инновационный стартап проект, представляющий собой онлайн сервис для изучения английского языка. Основателем стартап-проекта Lingualeo является выпускник Высшей школы экономики Айну́р Абдулнасыров. Миссия стартап-проекта состоит в том, чтобы наконец-то помочь людям покорить иностранные языки. Сама компания была основана в 2010 г. В основе программы были заложены различные вовлекающие методики и персонализированный подход, которые позволяют ученикам получать англоговорящие навыки в процессе выполнения увлекательных упражнений. Программа доступна для скачивания в веб-и мобильной версии. Сегодня более 16 млн чел. используют сервис для изучения английского языка. В основе бизнес-модели проекта лежит freemium-подписка. Любой человек может бесплатно пользоваться базовыми возможностями ресурса. За предоставление дополнительных (расширенных и не столь ограниченных как в бесплатной версии) возможностей взимается плата в размере 99 руб. в месяц (подписка). Также сервис предоставляет ряд дополнительных пакетов изучения, в зависимости от предпочтений учеников. В 2015 г. проект вышел на самоокупаемость. В 2012 г. Runa Capital инвестировала в Lingualeo около 3 млн долл. с целью дальнейшего расширения проекта. Сегодня над проектом трудится 55 чел. Это маркетологи, разработчики, дизайнеры и др. Но самая большая проблема Lingualeo — удержание пользователей, так и остается пока нерешенной. Заставить людей платить сложно, потому что большинство из них быстро теряет интерес к самообразованию.

Задание:

- какие изменения во внешней среде привели к возникновению рыночной ниши «онлайн-сервис по изучению иностранных языков»?
- охарактеризуйте тип конкурентного поведения компании (виоленты, пациенты, эксплеренты, коммутанты);
- определите преимущества и недостатки онлайн-сервиса и что, по вашему мнению, позволяет компании оставаться на рынке подобных услуг.

Задача 14.

Ваша фирма хочет сформировать круг постоянных клиентов. Какая и перечисленных ниже скидок поможет вам решить эту задачу: сезонные скидки, скидка за платеж наличными, скидка на убыточного лидера, бонусная скидка, скидка в зачет ранее сданного товара, скидка на количество купленного товара. Свое мнение обоснуйте.

Задача 15.

Судоверфь «Стрингер» в Санкт-Петербурге производит лодки и катера из стеклоластика. Вначале отечественные потребители, которые не имели опыта пользования такими судами, настороженно реагировали на отличительные особенности новинки: сверкающая глянцевая поверхность, легкий вес, белоснежный цвет. Но эти барьеры довольно быстро устранились по мере распространения положительных отзывов потребителей. Определите тип барьеров.

Задача 16.

Представьте, что вы инжиниринговая фирма. У вас проект по строительству уникальной ветряной электростанции на Кольском полуострове. Составьте программу оценки конкурентоспособности проекта методом «таинственный заказчик».

Университет «Синергия»

Рассмотрено
на заседании Ученого совета
Университета «Синергия»
протокол № 11 от 28.11.2025 г.

УТВЕРЖДАЮ
Ректор Университета «Синергия»
кандидат экономических наук, доцент
А. И. Васильев
01.12.2025 г.

Рабочая программа дисциплины

Командообразование

Направление подготовки: 38.04.02. Менеджмент
Профиль подготовки: Стратегический менеджмент
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: Очная

Москва 2025

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Командообразование» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952. Изучение дисциплины ориентировано на получение обучающимися знаний о специфике работы с персоналом организации в целом и различного рода команд в частности. Раскрываются особенности формирования состава команды проекта, творческой группы, описываются преимущества и возможности командной работы. В ходе занятий будущие менеджеры научатся использованию современных подходов в работе с персоналом организации в условиях реальной бизнес-среды, учету личностных особенностей потенциальных членов команды, распределению групповых ролей, применению эффективных методов и технологий выработки групповых решений.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина в учебные планы по программам магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 как факультативная дисциплина.

Цели изучения дисциплины:

Целью изучения дисциплины является актуализация знаний, формирование умений и навыков сплочения коллектива для работы в организации

Задачи изучения дисциплины:

ознакомить магистров с основными современными теоретическими концепциями командообразования

изучить систему построения команды, способствующей эффективному управлению

содействовать формированию практических навыков менеджера в работе с командой

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

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

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			Должен знать	Должен уметь	Имеет практический опыт	
Способен формулировать стратегические цели организации, организовывать и проводить стратегический анализ внешней и внутренней среды организации с целью определения вариантов стратегии и направлений ее реализации.	ПК-1	ПК-1.6. Организует и проводит стратегический анализ внешней и внутренней среды организации с целью определения вариантов кадровых стратегии и направлений их реализации	ПК-1.6.1.1. основные доктрины организации трудовых отношений	ПК-1.6.2.1. выбирать оптимальные для конкретной организации варианты стратегических подходов по каждому из базовых направлений кадровой стратегии	ПК-1.6.3.1. разработки и реализации кадровой стратегии в организации	Кейсы/ Ситуационный практикум

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Семестр 1											
Темы/Конт. работа	Лекции	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)					Лаб. практикумы	Тренинги	E-learning	Сам. работа	Оценочные средства ТКУ/ Балл; Форма ПА/ Балл
		Семинары	Практикумы по решению задач	Мастер-классы	Дидакт. игры	Ситуац. практикумы					
Тема 1. Команда как организационная форма коллективного управления		1				1				7	Кейсы/ Ситуационный практикум / 10;
Тема 2. Формирование команды проекта		1				1				7	Кейсы/ Ситуационный практикум / 10;
Тема 3. Групповые роли, цели и ценности. Мотивация		1				1				7	Кейсы/ Ситуационный практикум / 10;

участников команды										
Тема 4. Мероприятия, направленные на повышение эффективности работы группы		1				1				7 Кейсы/ Ситуационный практикум / 10
Всего в семестре, час		4				4				28 из 28 100 (ТКУ+ПА)
		8 из 8								
Итоговый контроль	Зачет									
Общий объем дисциплины (в академических часах)	36 из 36									

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Команда как организационная форма коллективного управления

Концепции управления персоналом организации. Групповые нормы в организации. *Причины перехода к командному типу управления.* Преимущества и недостатки командного типа управления.

Понятие команды и группы. Сравнительные характеристики понятий «группа», «коллектив», «команда».

Факторы, необходимые для возникновения и развития команды в организации. Принципы, на которых строится командное взаимодействие. Когда команда не нужна.

Виды команд в организации. Принципы классификации команд в организации. Команды по виду деятельности. Команды по степени управляемости. Псевдокоманды.

Сущность командообразования. Особенности работы с командой на каждом из этапов ее развития. Трудности развития на каждом этапе. Позиция лидера

Формы контроля:

Кейсы/Ситуационный практикум

Вопросы для самостоятельного изучения:

Концепции управления персоналом организации. Групповые нормы в организации. Причины перехода к командному типу управления. Преимущества и недостатки командного типа управления. Понятие команды и группы. Сравнительные характеристики понятий «группа», «коллектив», «команда». Факторы, необходимые для возникновения и развития команды в организации. Принципы, на которых строится командное взаимодействие. Когда команда не нужна. Виды команд в организации. Принципы классификации команд в организации. Команды по виду деятельности. Команды по степени управляемости. Псевдокоманды. Сущность командообразования. Особенности работы с командой на каждом из этапов ее развития. Трудности развития на каждом этапе. Позиция лидера.

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой, источниками в сети Internet

Подготовка к участию в дискуссии, ситуационному практикуму, подготовка отчета по ситуационному практикуму

Тема 2. Формирование команды проекта

Описание деятельности команды. Профессиональные компетенции. Разработка компетентностного профиля участников команды.

Проведение интервью по компетенциям, ситуационного и кейс-интервью. Разработка правил, норм и регламентов участниками команды на этапе формирования. Выработка санкций.

Методы и технологии оценки персонала на этапе формирования команды. Собеседование: сущность, виды, особенности проведения. Психодиагностические методики. Правила применения. Assessment center как технология подбора сотрудников управленческих команд

Формы контроля:

Кейсы/Ситуационный практикум

Вопросы для самостоятельного изучения:

Описание деятельности команды. Профессиональные компетенции. Разработка компетентностного профиля участников команды. Проведение интервью по компетенциям, ситуационного и кейс-интервью. Стресс-интервью и брейнтизер интервью. Разработка правил, норм и регламентов участниками команды на этапе формирования. Выработка санкций. Методы и технологии оценки персонала на этапе формирования команды. Собеседование: сущность, виды, особенности проведения. Методы проведения собеседования. Психодиагностические методики. Правила применения. Assessment center как технология подбора сотрудников управленческих команд.

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой, источниками в сети Internet

Подготовка к участию в дискуссии, ситуационному практикуму, подготовка отчета по ситуационному практикуму

Тема 3. Групповые роли, цели и ценности. Мотивация участников команды

Классификация групповых ролей по Белбину, Келлерману, Лири и др. Определение групповых ролей с помощью психодиагностических методик.

Индивидуальные и групповые цели. Ценности участников команды.

Успешная и эффективная мотивация. Теории мотивации.

Особенности мотивации членов команды на различных этапах ее развития. Соотношение материальных и нематериальных стимулов. Беседа с участниками о целях работы в проектной команде. Мотивация членов команды, организованной в корпорации

Формы контроля:

Кейсы/Ситуационный практикум

Вопросы для самостоятельного изучения:

Классификация групповых ролей по Белбину, Келлерману, Лири и др. Определение групповых ролей с помощью психодиагностических методик. Индивидуальные и групповые цели. Ценности участников команды. Успешная и эффективная мотивация. Теории мотивации. Особенности мотивации членов команды на различных этапах ее развития. Соотношение материальных и нематериальных стимулов. Беседа с участниками о целях работы в проектной команде. Мотивация членов команды, организованной в корпорации.

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой, источниками в сети Internet

Подготовка к участию в дискуссии, ситуационному практикуму, подготовка отчета по ситуационному практикуму

Тема 4. Мероприятия, направленные на повышение эффективности работы группы

Феномены снижения групповой эффективности. Групповая лень. Социальная ингибция и фасилитация. Конформизм и неконформизм. Группомыслие и пути его преодоления.

Три составляющих командного развития: задача - личность каждого участника - группа как система. Особенности работы модератора, фасилитатора и медиатора.

Team-building, team-working. Тренинги командообразования. Сопровождение командного развития.

Командный коучинг. Понятие коучинга. Применения командного коучинга в организации и его трудности. Модели командного коучинга. Процесс командного обучения.

Оценка лидерского потенциала. Позиция коуча в команде на разных этапах развития. Коучинг и руководство. Лидерство и власть в команде. Позиция лидера в команде на разных этапах развития. Лидерство и руководство. Пути развития лидерского потенциала.

Составление алгоритма действий при создании команды. Оценка эффективности деятельности команды. Направления совершенствования деятельности команды

Формы контроля:

Кейсы/Ситуационный практикум

Вопросы для самостоятельного изучения:

Феномены снижения групповой эффективности. Групповая лень. Социальная ингибция и фасилитация. Конформизм и неконформизм. Группомыслие и пути его преодоления. Три составляющих командного развития: задача - личность каждого участника - группа как система. Особенности работы модератора, фасилитатора и медиатора. Team-building, team-working. Тренинги командообразования. Сопровождение командного развития. Командный коучинг. Понятие коучинга. Применения командного коучинга в организации и его трудности. Модели командного коучинга. Процесс командного обучения. Оценка лидерского потенциала. Позиция коуча в команде на разных этапах развития. Коучинг и руководство. Лидерство и власть в команде. Позиция лидера в команде на разных этапах развития. Лидерство и руководство. Пути развития лидерского потенциала. Составление алгоритма действий при создании команды. Оценка эффективности деятельности команды. Направления совершенствования деятельности команды

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой, источниками в сети Internet

Подготовка к участию в дискуссии, ситуационному практикуму, подготовка отчета по ситуационному практикуму

5. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Основная литература

1. Басманова, Н. И. Тренинг командообразования : учебное пособие : [16+] / Н. И. Басманова ; Технологический университет. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 60 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>

2. Згонник, Л. В. Организационное поведение : учебник / Л. В. Згонник. — 4-е изд. — Москва : Дашков и К, 2022. — 231 с. — ISBN 978-5-394-04604-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/144065.html>

Дополнительная литература

1. Джордж, Дж. М. Организационное поведение. Основы управления : учебное пособие для вузов / Дж. М. Джордж, Г. Р. Джоунс ; перевод Е. А. Климов. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2023. — 463 с. — ISBN 5-238-00512-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/142718.html>
2. Тренинг командообразования и групповой работы : учебник / Е. В. Камнева, Ж. В. Коробанова, Д. З. Музашвили [и др.] ; под редакцией Е. В. Камневой. — Москва : Прометей, 2021. — 216 с. — ISBN 978-5-00172-239-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/125638.html>

Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети "Интернет"

1. Тематический портал – Психология и бизнес <http://www.psychology.ru>
2. Тематический портал – Кадровый консалтинг <http://www.nkvclub.ru>
3. Официальный сайт журнала «Директор по безопасности» <http://www.s-director.ru/>
4. Официальный сайт журнала «Информационная безопасность» <http://www.itsec.ru/main.php>

Материально-техническая база

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

Лицензионное программное обеспечение

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

Свободно распространяемое программное обеспечение

1. 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
2. OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
3. PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
4. GIMP (редактор растровой графики) (<https://www.gimp.org/>)
5. Логинком (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing/>)
6. Inkscape (векторная графика) (<https://www.inkscape.org/>)

Электронно-библиотечная система

1. Электронная библиотечная система (ЭБС) IPR BOOKS <http://www.iprbookshop.ru>

Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Официальный интернет-портал базы данных правовой информации (<http://pravo.gov.ru/>)
2. Электронная библиотека научных публикаций eLIBRARY (<https://elibrary.ru>)
3. Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>)
4. Архив научных журналов НЭИКОН (<https://arch.neicon.ru/xmlui/>)

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

Описание оценочных материалов для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации

Описание текущего контроля и промежуточной аттестации:

Зачет

Оценочные средства:

Зачет, ситуационный практикум.

Процедура оценивания:

Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя.

Задание № 1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающегося принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними;

Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности;

Задания №3 – задания на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины

Шкала и критерии оценки, балл:

Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале:

Задание 1: 0-20 баллов

Задание 2: 0-20 баллов

Задание 3: 0-20 баллов

«Зачтено»

– 90-100 – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задания решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат.

– 70 -89 – ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Ход решения заданий правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат.

– 50 - 69 – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задание решено частично.

«Не зачтено»

– менее 50 – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задания не решены.

Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках текущего контроля успеваемости

Кейсы/Ситуационный практикум. Тема 1. Команда как организационная форма коллективного управления

Ситуационный практикум № 1.

Руководителям, начинающим процесс развития команд в организации, важно избавиться от некоторых стереотипов и заблуждений, которые представлены в таблице.

Задание:

1. Перед тем как дальше изучать информацию, вспомните, с какими стереотипами относительно взаимодействия в команде вам приходилось сталкиваться.
2. Определите стереотипы и заблуждения многих командных игроков в современных условиях.

Типовые вопросы для участия в дискуссии

1. В чем отличие командного типа управления от традиционного менеджмента?
2. В чем заключаются преимущества и недостатки командного типа управления?
3. Когда команда не нужна?
4. Какие принципы необходимо учитывать для построения командного взаимодействия?
5. Какие трудности развития команды могут возникнуть на каждом этапе командообразования?

Кейсы/Ситуационный практикум. Тема 2. Формирование команды проекта

Участники команд, действующие в ситуации неопределенности, испытывают в процессе решения задачи дискомфорт чаще и сильнее, чем в индивидуальной деятельности. Состояние комфорта у членов команды наступает в момент достижения результата и прекращается действиями лидера, ведущего команду к новой цели.

Задание:

1. Сформировать у сотрудников готовность к изменениям, способность принять дискомфорт как атрибут развития.
2. Определите, на чем основывается такая готовность к новым вызовам и порекомендуйте участникам команды эффективные способы решения проблемы.

Типовые вопросы для участия в дискуссии

1. В чем отличие разных методов проведения интервью?
2. Каковы особенности видов собеседования?
3. Чем отличается проведение интервью по компетенциям, ситуационного и кейс-интервью?
4. Как осуществляется разработка правил, норм и регламентов участниками команды на этапе формирования?

5. Какие методы и технологии оценки персонала используются на этапе формирования команды?
6. Почему для подбора сотрудников управленческих команд используется технология Assessment center?

Кейсы/Ситуационный практикум. Тема 3. Групповые роли, цели и ценности. Мотивация участников команды

Профессиональные команды поддерживают средний уровень сплоченности на основе согласованной единой цели и правил взаимодействия, принимаемых всеми. В то же время присутствует и средний уровень конфликтности, основанный на различиях в индивидуальных особенностях участников, амбициозности и последовательности лидеров.

Задание:

1. Научите персонал ориентироваться на задачу.
2. Разработайте рекомендации и мероприятия с целью изжить двойные стандарты, подрывающие уважение и доверие друг к другу.

Типовые вопросы для участия в дискуссии

1. Почему в теории команд М.Белбина роли делятся на основные и дополнительные?
2. В чем состоит отличие между индивидуальными и групповыми целями?
3. Чем характеризуются ценности участников команды?

Кейсы/Ситуационный практикум. Тема 4. Мероприятия, направленные на повышение эффективности работы группы

Большинство принимает удобные, устраивающие всех решения. Независимо от процедуры принятия решения (консенсус, большинством, меньшинством, на основе экспертного мнения, авторитарно), окончательное решение — решение лидера, а все члены команды после его принятия считают его своим, безусловно доверяя тому, кто несет ответственность за достижение результата (лидеру).

Задание:

1. Разработайте мероприятия по обучению персонала активно участвовать в процессе принятия решения (создать процедуры обсуждений, вовлечь персонал в процесс выработки решений), а принятые решения воспринимать как данность, как руководство к действию.
2. Составьте программу обучения персонала навыкам «неформального» принятия мнений своих лидеров.

Ситуационный практикум №5.

1. В чем заключается влияние трех составляющих командного развития: задачи - личности каждого участника - группы как системы?
2. Охарактеризуйте отличительные черты (признаки) командного коучинга.
3. В чем заключается процесс командного обучения?
4. Чем объясняется феномен, отраженный на слайде 5, падение индивидуальной эффективности при групповой работе?
5. Какова позиция коуча в команде на разных этапах ее развития?
6. Чем отличаются коучинг и руководство?

Результатом исследования нескольких сотен реальных и игровых менеджерских команд явились девять основных четко выраженных командных ролей (сформулированных Белбином).

В командной игре каждый занимает свою позицию и выполняет свои задачи. Сутью команды являются игроки, которые исполняют взаимосвязанные роли и динамично взаимодействуют друг с другом.

Задание:

1. Проанализируйте в каких командных ролях находитесь Вы и члены вашей команды.
2. При появлении сложного проекта, спланируйте рабочую группу так, чтобы в ней оказались сотрудники с необходимыми командными ролями.

Типовые вопросы для участия в дискуссии

Задания для проведения промежуточной аттестации в виде Зачета

Задания 1 типа

1. Охарактеризуйте преимущества и ограничения командных форм управления.
2. Причины перехода к командному типу управления.
3. Типология команд.
4. Этапы становления эффективной команды.
5. Отличия понятий «группа» и «команда».
6. Принципы формирования эффективной команды.
7. Выработка и принятие групповых норм и правил.
8. Распределение ролей в команде. Управленческие роли.
9. Типы лидеров.
10. Современные теории лидерства.

11. Сотрудничество и кооперация в команде.
12. Классификация и описание групповых ролей.
13. Особенности принятия групповых решений.
14. Факторы, влияющие на процесс принятия решений.
15. Управленческие команды лидеров.
16. Особенности работы с командой на этапе изменений.
17. Механизмы преодоления сопротивления на этапе изменений.
18. Методы повышения эффективности командной работы.
19. Конфликты в команде. Пути урегулирования.
20. Отечественный и зарубежный опыт практической деятельности команд в бизнесе.
21. Отличительные особенности команды, работающей над инновационным проектом.
22. Потенциальные возможности командного развития.
23. Инструментарий модератора, фасилитатора, медиатора.
24. Современные методы и модели командообразования.
25. Инструменты и технологии отбора сотрудников в команду.

Задания 2 типа

1. Какие проблемы этического характера возникают в процессе командообразования?
2. Каким образом базовые установки влияют на процесс командообразования?
3. В чем заключаются особенности работы тренера по командообразованию?
4. Охарактеризуйте командообразование как целенаправленную деятельность и дайте обоснование ключевым концепциям построения команды.
5. Конкретизируйте цели и задачи процесса командообразования. Дайте характеристику основным формам командообразования.
6. Охарактеризуйте основные направления в командообразовании и дайте рекомендацию, какая из них наиболее эффективна в работе.
7. Охарактеризуйте командообразование как метод развития организации.
8. Конкретизируйте плюсы и минусы вовлечения персонала (Employee Involvement) - служащих нижнего звена – в процесс решения проблем.
9. Назовите качества эффективной команды. Какое из качеств является наиболее важным в команде, а какие второстепенные? Обоснуйте свой ответ примерами.
10. Происходят ли в процессе совместной работы конфликты в команде? Каким образом они разрешаются?
11. Насколько быстро участники команды понимают, что для эффективного взаимодействия необходимо понять цели каждого?
12. Как в реальной деятельности команды возможно интегрировать интересы каждого?
13. Кто занимает наиболее активную позицию при поиске решения в команде?
14. Кто обычно координирует деятельность группы, а кто вносит беспорядок?
15. Как наш взгляд соотносены понятия лидерства и инициативы? Чего всегда много или слишком мало?
16. Что помогает или мешает эффективной деятельности команды?
17. Какие нормы взаимодействия в команде можно ввести для того, чтобы в будущем действовать более эффективно?
18. Как часто наблюдается в команде недостаток или переизбыток лидерства? Обоснуйте свой ответ.
19. Что нужно сделать руководителю, чтобы необходимые перемены произошли в реальности?
20. Что необходимо для эффективного общения в группе и для чего необходимо уметь передавать инициативу и давать каждому высказаться?
21. Каковы преимущества и недостатки команды с точки зрения сотрудников организации и управляющих работников?
22. Выделите и прокомментируйте потенциальные недостатки работы в группах.
23. Что является альтернативой групповому мышлению? Каковы причины «эскалации участия» в работе?
24. На основе собственного опыта расскажите о значении достижения группой единого мнения по какому-либо вопросу.
25. Каким образом можно повысить навыки сотрудников в команде?

Задания 3 типа

1. Составьте краткий обзор современных концептуальных подходов к командообразованию.
2. Структурируйте взаимоотношения тренера и участника групповой работы в команде и оформите это в виде анализа в табличной форме.
3. Соотнесите применяемые приемы работы с командой и техники относительно стадий интервью. Сделайте сравнительный анализ.
4. Проанализируйте методы оценки личности участника командообразования на каждой стадии тренинга и подготовьте рекомендации для руководителя.
5. Подготовьте краткую сравнительную таблицу «Синдром эмоционального выгорания» по материалам В.В.Бойко.

6. Опишите менеджмент качества (Total Quality Management).
7. Согласны ли вы с утверждением: «Комитеты экономят минуты и тратят часы?» Обоснуйте свою точку зрения и сделайте матрицу менеджмента.
8. Разработайте мини-групповую программу тимбилдинга и дайте характеристику игровым методам формирования команды.
9. Продумайте и разработайте основную стратегию командопостроения.
10. Разработайте профиограмму, учитывая навыки специалиста по связям с общественностью в работе с персоналом.
11. Распределите роли в своей учебной команде, дайте каждому характеристику и обоснуйте свой выбор.
12. Составьте таблицу по типам командных ролей, которые существуют сегодня. Определите себя в качестве роли как командного игрока.
13. Составьте портрет командного лидера в виде схемы или определённого шаблона.
14. Распишите процесс принятия решений в малых группах и дайте обоснованную оценку мнению.
15. Оформите любой тренинг по тимбилдингу в виде отчета.
16. Продумайте и разработайте основную стратегию командопостроения.
17. Используя принципы случайности, интересов, мотивов власти, разработайте программу командопостроения.
18. Разработайте одно любое корпоративное мероприятие и обоснуйте его эффективность.
19. Составьте свод правил и технологические проблемы работы с сотрудниками, ориентируясь на эффективность командопостроения.
20. Разработайте механизмы эффективного управления в командообразовании и оформите это в виде регламента.
21. Составьте список и пути решения возможных конфликтов в жизни команды.
22. Составьте кодекс корпоративной культуры команды и оформите его в виде соответствующего документа.
23. Распишите типологию людей в коллективе и дайте обоснованный анализ распределению ролей.
24. Разработайте программу формирования положительного имиджа услуги-товара у работника организации.
25. Распишите ролевую структуру командообразования, обоснуйте с точки зрения менеджмента бизнес-структуру образования команды.

Университет «Синергия»

Рассмотрено
на заседании Ученого совета
Университета «Синергия»
протокол № 11 от 28.11.2025 г.

УТВЕРЖДАЮ
Ректор Университета «Синергия»
кандидат экономических наук, доцент
А. И. Васильев
01.12.2025 г.

Рабочая программа дисциплины

Управленческая психология

Направление подготовки: 38.04.02. Менеджмент
Профиль подготовки: Стратегический менеджмент
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: Очная

Москва 2025

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Управленческая психология» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952.

Дисциплина играет важную роль в программе общей профессиональной подготовки будущих менеджеров, предполагая развитие у них навыков эффективного взаимодействия с руководителями организаций на разных уровнях профессиональной коммуникации. Данная дисциплина позволяет реализовать стратегические цели и оперативные планы организации, достаточные для того, чтобы раскрыть в полной мере ведущие компетенции на различных управленческих уровнях.

Изучение дисциплины основано на теоретико-практическом анализе зарубежных и отечественных подходов к управлению в организациях различного типа. Рассматриваются основные теоретические положения, раскрывающие психологические аспекты принятия управленческих решений в условиях практической работы организации. Дается анализ взаимоотношений руководителя и персонала, способы их продуктивного сотрудничества, методы решения конфликтных ситуаций. На практическом материале рассматриваются специфические противоречия и парадоксы, рождающиеся внутри управленческой среды, которые студенты учатся разрешать с помощью высокоэффективных средств современной науки управления. Дисциплина формирует практические навыки и умения понимать механизмы рождения внутриорганизационных процессов, а впоследствии, и принимать высокоэффективные управленческие решения с целью их эффективного разрешения.

Дисциплина относится к блоку факультативных.

Цели изучения дисциплины:

Цель изучения дисциплины – формирование у обучающихся практических умений и навыков в решении управленческих задач;

- развитие способности к анализу сложных коммуникативных проблем и умелому их разрешению;
- подготовка менеджеров с хорошей теоретической базой в области современного менеджмента и психологии поведения в организации.

Задачи изучения дисциплины:

Задачи изучения дисциплины:

- освоить основной понятийно-терминологический аппарат дисциплины;
- сформировать профессиональную лексику;
- познакомить с современными формами, методами и технологией работы с персоналом;
- сформировать необходимые психологические установки для успешного решения управленческих задач;
- освоить основные приемы работы с персоналом в различных типах организаций и в различных производственных условиях;
- раскрыть этические аспекты работы с персоналом.

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

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

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			Должен знать	Должен уметь	Имеет практический опыт	
Способен формулировать стратегические цели организации, организовывать и проводить стратегический анализ внешней и внутренней среды организации с целью определения вариантов стратегии и направлений ее реализации.	ПК-1	ПК-1.1. Обосновывает актуальность стратегического управления, осуществляет формулирование миссии, стратегического видения и стратегических целей организации в условиях неопределенности и риска	ПК-1.1.1.2. условия организации эффективной командной работы на основе требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала	ПК-1.1.2.2. создавать команду на условиях сотрудничества и взаимовыгодного обмена знаниями и опытом	ПК-1.1.3.2. организации эффективной командной работы и презентовать полученный опыт во всех взаимовыгодных формах сотрудничества	Дискуссия Кейсы/ Ситуационный практикум
		ПК-1.2. Организует и проводит стратегический анализ с целью определения вариантов стратегии	ПК-1.2.1.1. назначение, методологию, информационную базу и ресурсы стратегического анализа; методологию	ПК-1.2.2.1. классифицировать методы стратегического анализа; обосновывать критические факторы	ПК-1.2.3.1. организации и проведения STEEP-анализа; построения карты стратегических	

		и направлений ее реализации	анализа отраслевой структуры и конкурентного анализа; особенности реализации стратегии организации в условиях макроэкономической нестабильности	конкурентного успеха организации в отрасли	групп отрасли
		ПК-1.3. Осуществляет обоснование и выбор финансово-экономических показателей стратегического плана и типа стратегии организации.	ПК-1.3.1.1. назначение и сущность стратегий организации: базовых, конкурентных, отраслевых, портфельных и функциональных; типовую структуру и содержание разделов стратегического плана организации; типовые финансово-экономических показатели стратегического плана организации	ПК-1.3.2.1. обосновывать финансово-экономические показатели стратегического плана в зависимости от стратегии организации	ПК-1.3.3.1. обоснования выбора организацией типа стратегии на основе ее стратегического видения и стратегических целей
		ПК-1.6. Организует и проводит стратегический анализ внешней и внутренней среды организации с целью определения вариантов кадровых стратегии и направлений их реализации	ПК-1.6.1.1. основные доктрины организации трудовых отношений	ПК-1.6.2.1. выбирать оптимальные для конкретной организации варианты стратегических подходов по каждому из базовых направлений кадровой стратегии	ПК-1.6.3.1. разработки и реализации кадровой стратегии в организации

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Семестр 1											
Темы/Конт. работа	Лекции	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)					Лаб. практикумы	Тренинги	E-learning	Сам. работа	Оценочные средства ТКУ/Балл; Форма ПА/ Балл
		Семинары	Практикумы по решению задач	Мастер-классы	Дидакт. игры	Ситуац. практикумы					
Тема 1. Психологические основы управления разными типами сотрудников	1	1								7	Дискуссия / 5; Кейсы/ Ситуационный практикум / 10;
Тема 2. Психологические основы эффективного управления групповыми процессами	1					1				7	Дискуссия / 5; Кейсы/ Ситуационный практикум / 10;
Тема 3. Психология руководителя и особенности принятия управленческих решений	1	1								7	Дискуссия / 5; Кейсы/ Ситуационный практикум / 10;
Тема 4. Профессиональный стресс и профессиональное выгорание в организации	1					1				7	Дискуссия / 5; Кейсы/ Ситуационный практикум / 10;
Всего в семестре, час	4 из 4	2				2				28 из 28	100 (ТКУ+ПА)
		4 из 4									
Итоговый контроль	Зачет										
Общий объем дисциплины (в академических часах)	36 из 36										

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Психологические основы управления разными типами сотрудников

Социально-психологические особенности работников в процессе управления персоналом. Достоинства и ограничения типологических подходов. Специфика процесса управления различными типами подчиненных. Темперамент работника и его взаимосвязь с организацией и содержанием труда. Темперамент и удовлетворенность трудом. Взаимодействие сотрудников с разными типами темперамента. Акцентуация характера. Типы акцентуаций и их влияние на выбор и процесс работы сотрудника. Взаимодействия сотрудников с разным типом акцентуаций. Направленность личности в успешности трудовой деятельности. Векторы направленности личности (Б. Басса, В. Смейкла, М. Кучера) и эффективность сотрудника. Репрезентативные системы. Особенности восприятия и переработки информации. Ведущая и первичная система. Аудиал, кинестетик, визуал. Особенности восприятия и переработки информации, роль этих особенностей в процессе трудовой деятельности. Стили мышления и типы сотрудников: Аналитик, Прагматик, Реалист, Идеалист и Критик. Методы диагностики разных типов руководителей.

Формы контроля:

Дискуссия

Кейсы/Ситуационный практикум

Вопросы для самостоятельного изучения:

Методы диагностики разных типов руководителей.

Формы самостоятельной работы:

Работа в Электронной библиотеке Университета, порталах сети Интернет

Ссылки:

<http://psyfactor.org/personal0.htm>

Тема 2. Психологические основы эффективного управления групповыми процессами

Общение. Способность к общению и ее значение в успешности и эффективности профессиональной деятельности руководителя. Структура, виды общения. Психологические закономерности общения. Теория транзактного анализа Э. Берна. Основные характеристики позиций родителя, взрослого и ребенка. Дополнительные, пересекающиеся и скрытые транзакции. Средства общения. Вербальные средства общения. Невербальные средства общения. Речь. Проксемика, межличностных расстояний для взаимодействия (Э. Холл). Позы и жесты, виды, характеристика. Паралингвистические и экстралингвистические особенности невербального общения. Ольфакторы. Барьеры в общении. Манипуляции в общении и их характеристика. Причины манипулирования. Виды манипулятивных систем и типов манипуляторов. Механизм нейтрализации манипуляций в общении. Методы диагностики организаторских и коммуникативных способностей.

Формы контроля:

Дискуссия

Кейсы/Ситуационный практикум

Вопросы для самостоятельного изучения:

Методы диагностики организаторских и коммуникативных способностей.

Формы самостоятельной работы:

Работа в Электронной библиотеке Университета, порталах сети Интернет

Ссылки:

<http://psyfactor.org/personal0.htm>

Тема 3. Психология руководителя и особенности принятия управленческих решений

Руководство и лидерство. Теории лидерства. Типы руководителей и стили руководства. Общая характеристика процессов принятия управленческих решений. Понятие «управленческое решение». Виды решений. Методы выработки управленческих решений. Основные стили принятия решений. Психологические особенности и индивидуальные различия управленческих решений. Социально-психологическая характеристика группы. Основные признаки социальной группы (по Андреевскому Е.В.). Классификации групп: по численности малые, средние, большие), по уровню развития (диффузные, ассоциации, корпорации, коллективы), по структурной целостности (первичные и вторичные). Малая социальная группа. Типология малой группы. Условия образования малой группы. Неформальная структура группы: Лидер, Принятые, Изолированные, Отвергнутые. Групповые эффекты: эффект социальной фасилитации, социальной ингибции, принадлежности к группе, эффект конформизма, подражания, бумеранга, эффект социальной лени, эффект синергии и т.д. Основные групповые процессы и состояния. Особенности управления мужской, женской, смешанной и разновозрастной командой.

Формы контроля:

Дискуссия

Кейсы/Ситуационный практикум

Вопросы для самостоятельного изучения:

Особенности управления мужской, женской, смешанной и разновозрастной командой.

Формы самостоятельной работы:

Работа в Электронной библиотеке Университета, порталах сети Интернет

Ссылки:

<http://psyfactor.org/personal0.htm>

Тема 4. Профессиональный стресс и профессиональное выгорание в организации

Понятие стресса. Стадии развития стресса. Физиологическая природа стресса. Стресс и дистресс. Реакции организма на стресс. Апатия. Ступор. Агрессия. Страх. Плач. Стресс-факторы или стрессоры. Факторы стресса в профессиональной деятельности: индивидуальные, внутриорганизационные и внеорганизационные. Синдром профессионального выгорания. Методы нейтрализации стрессов: планирование рабочего времени, физические упражнения, режим питания, психотерапия, медитация и расслабление. Антистрессовое руководство. Антистрессовое подчинение. Стратегии стресс-менеджмента. Стратегии саморегуляции. Теории саногенного и позитивного мышления. Концепция «поисковой активности» В.С. Ротенберга и В.В. Аршавского. Позитивный подход Н. Пезешкиана. Самооценка и стрессоустойчивое поведение.

Формы контроля:

Дискуссия

Кейсы/Ситуационный практикум

Вопросы для самостоятельного изучения:

Позитивный подход Н. Пезешкиана. Самооценка и стрессоустойчивое поведение.

Формы самостоятельной работы:

Работа в Электронной библиотеке Университета, порталах сети Интернет

Ссылки:

<http://psyfactor.org/personal0.htm>

5. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Основная литература

1. Сейсекенова, М. Б. Управление персоналом : учебник / М. Б. Сейсекенова. — Алматы, Москва : EDP Hub (Идипи Хаб), Ай Пи Ар Медиа, 2024. — 532 с. — ISBN 978-5-4497-3660-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/143924.html>

Дополнительная литература

1. Столяренко, А. М. Психология менеджмента : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организаций», «Управление персоналом» и «Психология» / А. М. Столяренко, Н. Д. Амаглобели. — 2-е изд. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 455 с. — ISBN 978-5-238-02136-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/81552.html>
2. Белашева И.В. Психология менеджмента : практикум / Белашева И.В., Ложечкина А.Д.. — Ставрополь : Северо-Кавказский федеральный университет, 2017. — 107 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/92590.html>

Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети "Интернет"

1. <http://www.top-personal.ru>
2. <http://psyfactor.org/personal0.htm>

Материально-техническая база

1. обучения
2. Помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета

Лицензионное программное обеспечение

1. Windows Professional 10 Russian Upgrade OLP NL Academic Edition
2. Office Professional Plus Education ALng LSA OLVS E 3Y

3. Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition (отечественное программное обеспечение)
4. Антивирусная программа Dr.Web (отечественное программное обеспечение)
5. ПО для видеоконференцсвязи и внутренних коммуникаций: ВКурсе (отечественное программное обеспечение <https://vkurse.ru/>)

Свободно распространяемое программное обеспечение

1. 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
2. OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
3. PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
4. GIMP (редактор растровой графики) (<https://www.gimp.org/>)
5. Логинком (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing/>)
6. Inkscape (векторная графика) (<https://www.inkscape.org/>)

Электронно-библиотечная система

1. Электронная библиотечная система (ЭБС) IPR BOOKS <http://www.iprbookshop.ru>

Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Официальный интернет-портал базы данных правовой информации (<http://pravo.gov.ru/>)
2. Электронная библиотека научных публикаций eLIBRARY (<https://elibrary.ru>)
3. Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>)
4. Архив научных журналов НЭИКОН (<https://arch.neicon.ru/xmlui/>)

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

Описание оценочных материалов для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации

Описание текущего контроля и промежуточной аттестации:

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета.

Оценочные средства:

Зачет, Дискуссия, Ситуационный менеджмент.

Процедура оценивания:

Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя.

Задание № 1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающегося принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними;

Задание № 2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности;

Задания №3 – задания на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины

Шкала и критерии оценки, балл:

Дискуссия:

5– ставится за исчерпывающий аргументированный ответ. Аргументация логична, подкреплена знанием научных фактов, умением переводить доказательство с уровня словесно-логического мышления на наглядно-образный, наглядно-действенный и обратно;

4 – ставится за исчерпывающий ответ, аргументация представлена только на одном из уровней мышления;

3 – ответы не раскрывают специфику вопроса, отсутствует аргументация, не используется профессиональная лексика

0 – обучаемый не участвовал в дискуссии

Ситуационный практикум:

10 – отчет содержит развернутые ответы на все сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) даны исчерпывающие ответы на вопросы представителей других команд;

5 – отчет содержит развернутые ответы на большинство сформулированных вопросов, лидером команды (микро-группы) даны краткие ответы на вопросы представителей других команд;

3 – отчет содержит только часть ответов на сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) не даны корректные ответы на вопросы представителей других команд;

0 – отчет не содержит ответов на сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) не даны корректные ответы на вопросы представителей других команд

Зачет:

Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале:

Задание 1: 0-10 баллов

Задание 2: 0-10 баллов

Задание 3: 0-20 баллов

«Зачтено»

– 90-100 – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задания решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат.

– 70 -89 – ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Ход решения заданий правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат.

– 50 - 69 – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задание решено частично.

«Не зачтено»

– менее 50 – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задания не решены.

Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках текущего контроля успеваемости

Дискуссия. Тема 1. Психологические основы управления разными типами сотрудников

1. Акцентуированные черты личности руководителя: особенности управления персоналом.
2. Внутригрупповые отношения в организации: лидеры и аутсайдеры.
3. Групповые нормы и их роль в управлении персоналом.
4. Типологии служащих и их адаптация к различным условиям производственной деятельности.
5. Формы проявления девиантного поведения в организации.

Дискуссия. Тема 2. Психологические основы эффективного управления групповыми процессами

1. Управление разными типами сотрудников.
2. Управление женским коллективом.
3. Конфликтные ситуации в группе и психологические методы их профилактики и регулирования.
4. Стратегии поведения руководителей в условиях конфликтной деятельности
5. Методы психологического воздействия на персонал трудового коллектива.

Дискуссия. Тема 3. Психология руководителя и особенности принятия управленческих решений

1. Психологические модели управления людьми.
2. Особенности управления мужчинами и женщинами.
3. Психологические способы и приемы разрешения конфликтов в трудовом коллективе.
4. Психологические особенности взаимодействия с формальными и неформальными лидерами.
5. Психологические факторы, влияющие на принятие решения.

Дискуссия. Тема 4. Профессиональный стресс и профессиональное выгорание в организации

1. Технология принятия управленческого решения.
2. Классификация управленческих решений.
3. Психологические типы управленческих решений.
4. Психологические приемы влияния лидера.

Кейсы/Ситуационный практикум. Тема 1. Психологические основы управления разными типами сотрудников

Задание №1

Компания «Эпсилон» занимается разработкой и продвижением на рынок программных продуктов бухгалтерского учета. В штате компании находится большое количество специалистов, имеющих ученые степени. В ближайшей перспективе руководство компании намерено создать команду данных специалистов, деятельность которых будет направлена на оказание услуг бизнесу в сфере менеджмента и информационных технологий.

Какие роли должны присутствовать в группе для успешного функционирования данной команды?

Какие этапы командообразования пройдет данная группа?

Кейсы/Ситуационный практикум. Тема 2. Психологические основы эффективного управления групповыми процессами

Задание №2

Несколько сотрудников фирмы были отправлены на курсы повышения квалификации и приняли участие в семинаре «Эффективные продажи бытовой техники». После семинара они решили применить новые программы в работе, на что потребовалось некоторое время, чтобы отладить этот процесс. В итоге показатели результатов работы на этом этапе снизились. Руководитель выказал недовольство их работой в резкой форме, подчеркнув, что ему кажется, что их квалификация после семинара не повысилась, а понизилась.

Перечислите деструктивные и конструктивные последствия конфликта? Ответ обоснуйте.

Кейсы/Ситуационный практикум. Тема 3. Психология руководителя и особенности принятия управленческих решений

Задание №3

Компания ООО «Колибри», производящая комплектующие для автомобилей, работает в условиях жесткой конкуренции. Генеральный директор компании в течение нескольких лет принимает стратегические и тактические решения, основываясь на сопоставлении текущих ситуаций с прошлым опытом работы. В целом, решения дают положительные результаты.

1. Как называется такой подход к принятию решений?
2. Охарактеризуйте основные требования к эффективному решению.

Кейсы/Ситуационный практикум. Тема 4. Профессиональный стресс и профессиональное выгорание в организации

Задание №4

Подумайте, когда нужно избегать стресса, а когда это делать бессмысленно? Дайте не менее 7 ответов.

Задание №5

Оцените степень выраженности в своем поведении драйверных состояний. Проанализируйте ситуации, в которых они проявляются: свои чувства, слова, жесты, позы. В каких ситуациях и чем именно данные драйверы бывают полезны, а в каких мешают?

Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации

Задания 1-го типа

1. Предмет, объект и цели психологии управления персоналом: междисциплинарные связи.
2. Методы психологического исследования: наблюдение, эксперимент, их виды в психологии, психодиагностические тесты, анализ продуктов человеческой деятельности, социометрия и другие методы.
3. Темперамент работника и его влияние на трудовую деятельность и профессиональное взаимодействие.
4. Акцентуация характера и ее влияние на поведение работника.
5. Векторы направленности личности (Б.Басса, В. Смейкла, М. Кучера) и эффективность сотрудника.
6. Репрезентативные системы. Аудиал, кинестетик, визуал.
7. Стили мышления и типы сотрудников: Аналитик, Прагматик, Реалист, Идеалист и Критик.
8. Структура, виды общения. Психологические закономерности общения.
9. Теория транзактного анализа Э. Берна.
10. Вербальные и невербальные средства общения.
11. Манипуляции в общении и их характеристика. Причины манипулирования. Механизм нейтрализации манипуляций в общении.
12. Социально-психологическая характеристика группы.
13. Малая социальная группа. Типология и условия образования малой группы.
14. Неформальная структура группы: Лидер, Принятые, Изолированные, Отвергнутые. Социометрия.
15. Групповые эффекты: эффект социальной фасилитации, социальной ингибиции, принадлежности к группе, эффект конформизма, подражания, бумеранга, эффект социальной лени, эффект синергии и т.д.
16. Типы руководителей и стили руководства.
17. Понятие «управленческое решение». Виды решений. Методы выработки управленческих решений.
18. Психофизиология профессиональной деятельности и ее роль в успешности трудового процесса.
19. Сенсорные системы. Сенсорная рецепция. Сенсорные пороги. Поступление и кодирование информации.
20. Восприятие: свойства и механизмы. Физиологические основы восприятия.
21. Влияние восприятия цвета, звуков, запахов на работоспособность и психологическое состояние человека.
22. Внимание: виды, модели внимания (теории фильтра). Методы активизации внимания в профессиональной деятельности.
23. Память. Виды памяти. Методы совершенствования памяти.
24. Структура и механизмы мышления. Вербальный и невербальный интеллект.
25. Стрессоры, их роль в возникновении и развитии стресса.

Задания 2-го типа

1. Основываясь на знании особенностей поведения в стрессовых ситуациях у представителей типа А и типа В, на примере объясните Ваше поведение как руководителя по профилактике стресса у сотрудников данных типов.

2. Какие способы установления барьеров, препятствующих развитию стресса, Вы применяете в своей практике.
3. Приведите пример оказания помощи человеку у которого реакция на стресс - ступор.
4. Приведите пример оказания помощи человеку, у которого реакция на стресс - плач.
5. Приведите пример оказания помощи человеку, у которого реакция на стресс - истерика.
6. Приведите пример оказания помощи человеку, у которого реакция на стресс - агрессия.
7. Приведите пример, как организационный стресс может влиять на физическое состояние сотрудников.
8. Какие методы профилактики организационного стресса может использовать руководитель при управлении персоналом.
9. Как влияют психологические особенности и индивидуальные различия в принятии управленческих решений, приведите примеры.
10. Психология и менеджмент как составляющие элементы успешного руководства, приведите примеры.
11. Как способность к общению влияет на успешность и эффективность профессиональной деятельности руководителя, объясните на примере.
12. Особенности управления мужской и женской командой.
13. Особенности управления смешанной и разновозрастной командой.
14. Сравнительная характеристика руководства и лидерства
15. Основные причины профессиональных стрессов. Приведите примеры.
16. «Синдром профессионального выгорания»: причины и пути профилактики.
17. В чем реализуется в организации антистрессовое руководство.
18. В чем проявляется в поведении антистрессовое подчинение.
19. Как руководитель может учитывать в своей деятельности социально-психологические особенности работника.
20. На примере объясните особенности основных типов манипуляторов в организации.
21. Какие механизмы нейтрализации манипуляций в общении, Вы знаете.
22. Для чего необходимо учитывать результаты психофизиологического анализа содержания профессиональной деятельности.
23. На примере объясните развитие стресса и особенностей его протекания на каждой из стадий.
24. Как будет влиять тип темперамента на стрессоустойчивость сотрудников в организации.
25. Как будет влиять стиль управления сотрудниками на их эффективность.

Задания 3-го типа

Типовое задание 1.

Анализ рабочего места с точки зрения воздействия психофизиологических факторов:

- 1) освещения;
- 2) цвета;
- 3) запахов;
- 4) звуков;
- 5) температуры;
- 6) режима труда и отдыха и пр.

План работы:

- 1) назвать должность;
- 2) описать психофизиологические требования к кандидату на должность (тип нервной системы, уравновешенность, подвижность, требования к развитию определенных психических процессов;
- 3) указать свои психофизиологические особенности (и их соответствие требованиям должности);
- 4) описать и проанализировать степень воздействия на организм психофизиологических факторов на данном рабочем месте;
- 5) сделать вывод о возможных и необходимых преобразованиях на рабочем месте для повышения работоспособности или устранения пагубного влияния на организм человека.

Типовое задание 2.

Сравните стили и методы управления руководителей, имеющих разные типы темперамента, заполнив для этого соответствующие графы таблицы:

Параметр сравнения	Холерик	Сангвиник
Характер принятия управленческого решения		

Отношение к обучению сотрудников		
Стрессоры		

Типовое задание 3.

Какие способности и навыки личности соответствуют используемым источникам власти. Продолжите заполнение таблицы.

Источник власти	Инструменты	Знание, способности, навыки личности

Задание 4.

Ваш подчиненный систематически переспрашивает о том, как делать ту или иную работу, но в итоге делает все хорошо. Проанализируйте, чем может быть вызвано такое поведение (найдите как можно больше вариантов), и объясните свои дальнейшие действия.

Задание 5.

Руководитель находится со своим подчиненным на двойном визите. В какой-то момент он понимает, что может

вмешаться и сделать презентацию вместо сотрудника. Это будет более эффективно, хотя существенного воздействия на результат встречи не окажет. Как должен поступить руководитель в такой ситуации и почему?

Задание 6.

Вы менеджер по производству. Вашему подразделению необходимо в ближайшие выходные выйти на работу, так как сложилась форс-мажорная ситуация. Политика компании и бюджет не позволяют оплачивать переработки. Кроме того, вы знаете, что последнее время ваши сотрудники работали очень напряженно. Ваши действия?

Задание 7.

Идет обсуждение достаточно важного рабочего вопроса. Вы признанный лидер в данном коллективе. Ваш коллега высказывает точку зрения, которая противоречит вашей. Ваши действия? Почему?

Задание 8.

Идет презентация нового проекта заказчику. Её представляет Ваш сотрудник. В какой-то момент Вы понимаете, что может вмешаться и осуществить презентацию вместо сотрудника. Это будет более эффективно, хотя существенного воздействия на результат не окажет.

Как должен поступить руководитель в такой ситуации и почему?

Задание 9.

Заполните таблицу, указав подтипы руководителей (по стилям управления) и основные характеристики стиля принятия решения.

Использование информации						
Количество вариантов				«Удовлетворенцы» (меньше информации)		«Максималисты» (больше информации)
	«Одноточечники» (один вариант)					
	«Многостаночники» (много вариантов)					

Задание 10.

Дайте характеристику Вашему рабочему/учебному коллективу, опираясь на признаки социальной группы по Е.В. Андриенко.

1. Наличие интегральных психологических характеристик
2. Наличие параметров группы, как единого целого:
3. Способность индивидов к согласованным действиям показывает
4. Действие группового давления
5. Установление определенных отношений в группе

Задание 11.

Составьте программа развития лидерского потенциала для сотрудников, вошедших в «резерв на выдвижение на руководящую должность».

Задание 12.

Разработайте не менее 10 правил «Антистрессового подчинения» для сотрудников своего подразделения. Ответ обоснуйте.

Задание 13.

На примере объясните, в чем может проявляться синдром «профессионального выгорания» у менеджеров. Как можно предупредить «выгорание» у менеджера.

Задание 14.

На примере объясните, основные проблемы с которыми может столкнуться вновь назначенный руководитель в возрастном коллективе. Предложите не менее 5 управленческих решений, направленных на профилактику такого рода проблем.

Задание 15.

Вы - руководитель отдела. У Вас в отделе есть сотрудник, который является «неформальным лидером», признанным коллегами профессиональным экспертом. В последнее время, Вы стали замечать, что данный сотрудник стал допускать ошибки при выполнении заданий, нарушать сроки их выполнения. Какие причины изменения в поведении сотрудника, Вы можете предположить? Ваши действия по сохранению данного сотрудника в организации?

Университет «Синергия»

Рассмотрено
на заседании Ученого совета
Университета «Синергия»
протокол № 11 от 28.11.2025 г.

УТВЕРЖДАЮ
Ректор Университета «Синергия»
кандидат экономических наук, доцент
А. И. Васильев
01.12.2025 г.

Рабочая программа дисциплины

Корпоративные финансы

Направление подготовки: 38.04.02. Менеджмент
Профиль подготовки: Стратегический менеджмент
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: Очная

Москва 2025

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Корпоративные финансы» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952.

Изучение дисциплины ориентировано на получение обучающимися знаний о принципах эффективной финансовой политики формирования основного, оборотного капитала, инвестиций, доходов и расходов. Дисциплина дает целостное представление о работе компаний, является одним из ключевых в процессе подготовки современных специалистов, поскольку финансы предприятий (корпораций) занимают ведущее место в управлении предприятием. Современные российские предприятия (корпорации) широко используют рыночные методы регулирования своей деловой активности, прежде всего, оптимизируя организацию финансов, определяя эффективную финансовую политику формирования основного, оборотного капитала, инвестиций, доходов и расходов.

Дисциплина «Корпоративные финансы» относится к дисциплинам по выбору.

Цели изучения дисциплины:

Цель изучения дисциплины – формирование у обучающихся теоретических основ и практических навыков в области финансовых отношений предприятий (корпораций).

Задачи изучения дисциплины:

Задачи изучения дисциплины:

- реализация требований, установленных государственным общеобразовательным стандартом высшего профессионального образования к подготовке специалистов по вопросам менеджмента;
- обеспечение студентов системой знаний об основах финансов предприятий (корпораций);
- формирование навыков практического использования полученных знаний в практике организации экономической и финансовой работы предприятия (корпорации).

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

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

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			Должен знать	Должен уметь	Имеет практический опыт	
Способен организовывать производственно-хозяйственную деятельность с использованием новейших производственных технологий, инновационных форм управления и организации труда, выявлять направления повышения экономической эффективности производства	ПК-4					

		ПК-4.4. Управляет процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей, материально-технического обеспечения производства, выявляет направления и определяет стратегии развития организации с целью повышения экономической эффективности производства на основе анализа производственно-хозяйственной деятельности организации, осуществляет стратегическое управление процессами планирования производства	ПК-4.4.1.1. концепции, теории, модели и принципы корпоративных финансов; информационную базу для проведения экономического анализа корпорации, принципы построения и анализа экономической информации корпорации, методы финансовых вычислений, планирования деятельности организации, модели структуры капитала, принципы анализа дивидендной политики, бухгалтерскую и финансовую модель принятия решений в корпорации, аналитические показатели в бухгалтерской и финансовой моделях принятия решений, ключевые показатели эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации в рамках стоимостно-ориентированного менеджмента	ПК-4.4.2.1. идентифицировать и применять модели, теории, концепции корпоративных финансов; проводить аналитические процедуры в рамках решения задач повышения экономической эффективности производства; рассчитывать финансово-экономические показатели, характеризующие деятельность корпораций; владеть методами экономического анализа информации, планирования деятельности организации, рассчитывать показатели эффективности организации; показатели, характеризующие цели развития компании в бухгалтерской и финансовой моделях принятия решений	ПК-4.4.3.1. интерпретировать рассчитанные показатели эффективности организации; показатели, характеризующие цели развития компании в бухгалтерской и финансовой моделях принятия решений; результаты расчета ключевых показателей эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации в рамках стоимостно-ориентированного менеджмента; принимать управленческие решения	Эссе Практикум по решению задач

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Семестр 1											
Темы/Конт. работа	Лекции	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)					Лаб. практикумы	Тренинги	E-learning	Сам. работа	Оценочные средства ТКУ/Балл. Форма ПА/Балл
		Семинары	Практикумы по решению задач	Мастер-классы	Дидакт. игры	Ситуац. практикумы					
Тема 1. Корпоративные финансы: сущность и организационные аспекты	1		1							18	Эссе / 10;
Тема 2. Бухгалтерская и финансовая модели управления финансами	2		1							18	Практикум по решению задач / 10;
Тема 3. Инструменты финансирования деятельности компании	1		2							18	Практикум по решению задач / 10;
Тема 4. Дивидендная политика компании. Взаимосвязь инвестиционных и финансовых решений	2		2							19	Практикум по решению задач / 10;
Тема 5. Инвестиционные решения компании	2		2							19	Практикум по решению задач / 10;
Всего в семестре, час	8 из 8		8							92 из 92	100 (ТКУ+ПА)
		8 из 8									
Итоговый контроль	Зачет										
Общий объем дисциплины (в академических часах)	108 из 108										

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Корпоративные финансы: сущность и организационные аспекты

Понятие корпорации (корпоративных юридических лиц) по ГК РФ. Этапы и факторы развития корпоративных финансов. Цель и задачи управления корпоративными финансами.

Концепции, теории, модели и принципы корпоративных финансов. Информационная база для проведения экономического анализа корпорации. Принципы построения и анализа экономической информации корпорации. Организации. Теории и модели, концепции корпоративных финансов. Теория стоимости денег во времени. Методы финансовых вычислений. Теория взаимосвязи риска и доходности. Теория асимметричности информации. Теория упущенных возможностей.

Профессиональные компетенции финансового менеджера. Пирамида ответственности за принятие финансовых решений.

Формы контроля:

Эссе

Вопросы для самостоятельного изучения:

Пирамида ответственности за принятие финансовых решений.

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой, включая ЭБС,
источниками в сети Internet.

Ссылки:

<http://www.fin-izdat.ru/>

Тема 2. Бухгалтерская и финансовая модели управления финансами

Информационная база анализа и обоснования решений. Проблема формирования рыночной и балансовой стоимости активов и обязательств. Аналитические показатели в бухгалтерской и финансовой моделях принятия решений. Методы планирования деятельности

Бухгалтерская и финансовая модель принятия решений в корпорации. Аналитические показатели в бухгалтерской и финансовой моделях принятия решений. Цели управления корпоративных финансов с позиций бухгалтерской и финансовой моделей управления организацией. Стоимостно-ориентированный менеджмент (Value Based Management, VBM). Экономическая добавленная стоимость (EVA – economic value added).

Ключевые показатели эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации в рамках стоимостно-ориентированного менеджмента. Интерпретация показателей эффективности организации.

Формы контроля:

Практикум по решению задач

Вопросы для самостоятельного изучения:

Ключевые показатели эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации в рамках стоимостно-ориентированного менеджмента. Интерпретация показателей эффективности организации.

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой, включая ЭБС,
источниками в сети Internet.

Ссылки:

<http://www.fin-izdat.ru/>

Тема 3. Инструменты финансирования деятельности компании

Инструменты акционерного финансирования компании: частное и публичное размещение акций, выпуск конвертируемых облигаций. Инструменты заемного финансирования компании: банковские, товарные и коммерческие кредиты, вексельные и облигационные займы. Стоимостная оценка финансовых ресурсов. Стоимость и цена капитала. Способы оценки стоимости собственного и заемного капитала. Модель CAPM и ее модификации. Определение средневзвешенной стоимости капитала. Определение предельной стоимости капитала.

Формы контроля:

Практикум по решению задач

Вопросы для самостоятельного изучения:

Инструменты заемного финансирования компании: банковские, товарные и коммерческие кредиты, вексельные и облигационные займы. Стоимостная оценка финансовых ресурсов. Стоимость и цена капитала. Способы оценки стоимости

собственного и заемного капитала. Модель CAPM и ее модификации. Определение средневзвешенной стоимости капитала. Определение предельной стоимости капитала.

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой, включая ЭБС,
источниками в сети Internet.

Ссылки:

<http://www.fin-izdat.ru/>

Тема 4. Дивидендная политика компании. Взаимосвязь инвестиционных и финансовых решений

Понятие и виды дивидендов. Способы организации дивидендных выплат. Показатели, характеризующие дивидендную политику компании. Коэффициент выплат дивидендов. Коэффициент покрытия дивидендов. Дивидендная доходность. Факторы, влияющие на дивидендную политику. Теории и модели дивидендной политики. Взаимосвязь инвестиционных и финансовых решений. Условия обеспечения сбалансированного роста компании.

Формы контроля:

Практикум по решению задач

Вопросы для самостоятельного изучения:

Взаимосвязь инвестиционных и финансовых решений. Условия обеспечения сбалансированного роста компании.

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой, включая ЭБС,
источниками в сети Internet.

Ссылки:

<http://www.fin-izdat.ru/>

Тема 5. Инвестиционные решения компании

Основные положения теории капитальных вложений: понятие инвестиционного проекта и его основные фазы. Финансовая модель инвестиционного проекта: правила построения. Методы оценки эффективности инвестиционных проектов. Понятие эффективности проекта. Понятие экономической эффективности проекта. Алгоритм оценки экономической эффективности проекта. Особенности применения статических и динамических методов. Методы анализа риска инвестиционных проектов.

Формы контроля:

Практикум по решению задач

Вопросы для самостоятельного изучения:

Методы анализа риска инвестиционных проектов.

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой, включая ЭБС,
источниками в сети Internet.

Ссылки:

<http://www.fin-izdat.ru/>

5. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Основная литература

1. Жукова О.В. Корпоративные финансы : учебник / Жукова О.В.. — Москва : Научный консультант, 2024. — 202 с. — ISBN 978-5-907196-04-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/140235.html>

Дополнительная литература

1. Корпоративные финансы : учебник / Е.П. Томилина [и др.]. — Ставрополь : АГРУС, 2023. — 308 с. — ISBN 978-5-9596-1940-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/138962.html>
2. Хамурадов М.А. Корпоративные финансы : учебное пособие / Хамурадов М.А., Магомадова М.М.. — Грозный : Чеченский государственный университет, 2023. — 102 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/147944.html>

Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети "Интернет"

1. <http://www.fin-izdat.ru/>

Материально-техническая база

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

Лицензионное программное обеспечение

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

Свободно распространяемое программное обеспечение

1. 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
2. OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
3. PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
4. GIMP (редактор растровой графики) (<https://www.gimp.org/>)
5. Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing/>)
6. Inkscape (векторная графика) (<https://www.inkscape.org/>)

Электронно-библиотечная система

1. Электронная библиотечная система (ЭБС) IPR BOOKS <http://www.iprbookshop.ru>

Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Официальный интернет-портал базы данных правовой информации (<http://pravo.gov.ru/>)
2. Электронная библиотека научных публикаций eLIBRARY (<https://elibrary.ru>)
3. Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>)
4. Архив научных журналов НЭИКОН (<https://arch.neicon.ru/xmlui/>)

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

Описание оценочных материалов для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации

Описание текущего контроля и промежуточной аттестации:

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета.

Оценочные средства:

Зачет, Эссе, Практикум по решению задач.

Процедура оценивания:

Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя.

Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающегося принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними;

Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности;

Задания №3 – задания на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины

Шкала и критерии оценки, балл:

Эссе:

9-10 – грамотное использование терминологии, свободное изложение рассматриваемой проблемы, логичность и обоснованность выводов;

8-7 – грамотное использование терминологии, частично верные суждения в рамках рассматриваемой темы, выводы недостаточно обоснованы;

1-6 – не везде грамотное использование терминологии, способность видения существующей проблемы, необоснованность или ошибочность выводов, неполнота или ошибочность аргументации собственной точки зрения

Практикум о решении задач:

Отчет по практикуму

10-7 – работа выполнена в заданное время, самостоятельно, с соблюдением технологической последовательности, ход решения правильный, ответ правильный, логичность и обоснованность выводов;

6-5 – работа выполнена в заданное время, самостоятельно, с соблюдением технологической последовательности, ход решения по большей части правильный, ответ неправильный; необоснованность или ошибочность выводов;

4-1 – работа выполнена с нарушением сроков, с нарушением технологической последовательности, ход решения по большей части неправильный, ответ неправильный; ошибочность выводов.

Зачет:

Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале:

Задание 1: 0-10 баллов

Задание 2: 0-10 баллов

Задание 3: 0-30 баллов

«Зачтено»

– **90-100** – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задачи решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат.

– **70-89** – ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Ход решения задач правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат.

– **50-69** – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задача решена частично.

«Не зачтено»

– **менее 50** – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задачи не решены.

Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках текущего контроля успеваемости

Эссе. Тема 1. Корпоративные финансы: сущность и организационные аспекты

Тематика эссе

1. Анализ финансовых результатов на примере корпорации нефтегазодобывающей отрасли.
2. Анализ финансовых результатов на примере корпорации энергетической отрасли.
3. Анализ финансовых результатов на примере корпорации телекоммуникационной отрасли.
4. Анализ финансовых результатов на примере корпорации легкой промышленности.
5. Анализ финансовых результатов на примере корпорации пищевой промышленности.
6. Анализ собственных финансовых ресурсов на примере корпорации нефтегазодобывающей отрасли.
7. Анализ собственных финансовых ресурсов на примере корпорации энергетической отрасли.
8. Анализ собственных финансовых ресурсов на примере корпорации телекоммуникационной отрасли.
9. Анализ собственных финансовых ресурсов на примере корпорации легкой промышленности.
10. Анализ собственных финансовых ресурсов на примере корпорации пищевой промышленности.
11. Анализ заемного капитала на примере корпорации нефтегазодобывающей отрасли.
12. Анализ заемного капитала на примере корпорации энергетической отрасли.
13. Анализ заемного капитала на примере корпорации телекоммуникационной отрасли.
14. Анализ заемного капитала на примере корпорации легкой промышленности.
15. Анализ заемного капитала на примере корпорации пищевой промышленности.
16. Анализ оборотного капитала на примере корпорации нефтегазодобывающей отрасли.

17. Анализ оборотного капитала на примере корпорации энергетической отрасли.
18. Анализ оборотного капитала на примере корпорации телекоммуникационной отрасли.
19. Анализ оборотного капитала на примере корпорации легкой промышленности.
20. Анализ оборотного капитала на примере корпорации пищевой промышленности.
21. Анализ основного капитала на примере корпорации нефтегазодобывающей отрасли.
22. Анализ основного капитала на примере корпорации энергетической отрасли.
23. Анализ основного капитала на примере корпорации телекоммуникационной отрасли.
24. Анализ основного капитала на примере корпорации легкой промышленности.
25. Анализ основного капитала на примере корпорации пищевой промышленности.

Практикум по решению задач. Тема 2. Бухгалтерская и финансовая модели управления финансами

«Бухгалтерская и финансовая модели управления финансами»

Задача 1. Определите финансовый результат деятельности корпорации на основе данных.

Задача 2. Дайте характеристику имущества корпорации на основе данных.

Задача 3. Дайте характеристику источников финансирования корпорации на основе данных .

Задача 4. Опишите динамику финансовых результатов деятельности корпорации на основе данных .

Задача 5. Опишите структуру имущества корпорации на основе данных.

Задача 6. Опишите структуру источников финансирования корпорации на основе данных .

Практикум по решению задач. Тема 3. Инструменты финансирования деятельности компании

«Инструменты финансирования деятельности компании»

Задача 1. На основе данных табл.1 проведите анализ абсолютного и относительного изменения долгосрочной задолженности корпорации? Какие выводы Вы можете сделать?

Задача2. На основе данных табл.1 проведите анализ абсолютного и относительного изменения собственного капитала корпорации? Какие выводы Вы можете сделать?

Задача 3. На основе данных табл.1 проведите анализ структуры собственного капитала корпорации? Какие выводы Вы можете сделать?

Задача 4. На основе данных табл.1 проведите анализ структуры заемного капитала корпорации? Какие выводы Вы можете сделать?

Задача 5. На основе данных табл.1 за счет, каких источников корпорация финансирует свою деятельность? Следует ли использовать какой-то дополнительный альтернативный источник финансирования?

Задача 6. На основе данных табл.1 разработайте альтернативные варианты источников финансирования для корпорации?

Практикум по решению задач. Тема 4. Дивидендная политика компании. Взаимосвязь инвестиционных и финансовых решений

«Инструменты финансирования деятельности компании»

Задача 1. На основе данных табл.1 проведите анализ абсолютного и относительного изменения долгосрочной задолженности корпорации? Какие выводы Вы можете сделать?

Задача 2. На основе данных табл.1 проведите анализ абсолютного и относительного изменения собственного капитала корпорации? Какие выводы Вы можете сделать?

Задача 3. На основе данных табл.1 проведите анализ структуры собственного капитала корпорации? Какие выводы Вы можете сделать?

Задача 4. На основе данных табл.1 проведите анализ структуры заемного капитала корпорации? Какие выводы Вы можете сделать?

Задача 5. На основе данных табл.1 за счет, каких источников корпорация финансирует свою деятельность? Следует ли использовать какой-то дополнительный альтернативный источник финансирования?

Задача 6. На основе данных табл.1 разработайте альтернативные варианты источников финансирования для корпорации?

Практикум по решению задач. Тема 5. Инвестиционные решения компании

«Дивидендная политика компании. Взаимосвязь инвестиционных и финансовых решений»

Задача 1. На основе данных табл.2 проанализируйте динамику дивидендов, проанализируйте их значения, сделайте выводы.

Задача 2. На основе данных табл.2 проанализируйте динамику чистой прибыли, прибыли на акцию и дивидендов, проанализируйте их значения. Какие выводы Вы можете сделать?

Задача 3. На основе данных табл.2 проведите анализ дивидендной доходности. Какие выводы Вы можете сделать?

Задача 4. На основе данных табл.2 проведите анализ коэффициента выплат дивидендов. Какие выводы Вы можете сделать?

Задача 5. На основе данных табл.2 проведите анализ коэффициента покрытия дивидендов. Какие выводы Вы можете сделать?

Задача 6. На основе данных табл.2 проведите анализ коэффициента Р/Е. Какие выводы Вы можете сделать?

Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации

Задания 1-го типа

1. Раскройте сущность «Корпоративные финансы» как экономической категории.
2. Охарактеризуйте принципы организации корпоративных финансов.
3. Раскройте финансовый механизм корпорации.
4. Раскройте функции финансов корпорации.
5. Раскройте денежные потоки корпорации.
6. Разъясните понятие финансовых ресурсов корпорации.
7. Каковы источники финансовых ресурсов корпораций.
8. Назовите и охарактеризуйте методы долгосрочного финансирования.
9. Охарактеризуйте методы краткосрочного финансирования.
10. Какова экономическая сущность и классификация капитала?
11. Как выглядит структура и классификация капитала корпорации?
12. Разъясните понятие и классификацию активов.
13. Приведите состав внеоборотных и оборотных активов корпорации.
14. Охарактеризуйте понятие чистых активов.
15. Как выглядит денежный оборот корпорации (предприятия)?
16. Назовите основные принципы банковского кредита как инструмента регулирования экономики?
17. В чем заключается сущность коммерческого кредита?
18. В чем заключается сущность товарного кредита?
19. Охарактеризуйте понятие основного и оборотного капитала.
20. Объясните, как соотносятся и взаимосвязаны финансовое планирование и финансовое прогнозирование?
21. Охарактеризуйте особенности корпоративных финансов различных организационно-правовых форм.
22. Каково государственное регулирование корпоративных финансов?
23. Какова финансовая модель корпорации?
24. Как выглядит корпоративная финансовая отчетность?
25. Охарактеризуйте собственные финансовые источники.

Задания 2-го типа

1. Почему может быть изменение долей акционеров при дополнительной эмиссии акций. Проиллюстрируйте на примере.
2. Темп роста прибыли составил 120 %, темп роста объемов реализации – 110%, темп роста активов организации – 130%. Сделайте заключение о характере экономической деятельности корпорации.
3. Величина собственных оборотных средств корпорации превышает величину запасов организации. Необходимы ли в данной ситуации предприятию заемные средства для финансирования оборотных активов? Обоснуйте свой ответ.
4. Почему топ-менеджмент корпорации стремится увеличить денежные потоки корпорации. Аргументируйте ответ.
5. Охарактеризуйте показатели доходности. Каким образом они связаны между собой? Проиллюстрируйте на примере.
6. Почему может быть изменение процента дивидендов корпорации к прибыли корпорации за период. Аргументируйте ответ.
7. Почему может быть увеличение прибыли корпорации за период, но снижение денежного потока. Аргументируйте ответ.
8. Какие выводы можно сделать, если корпорация выбрала использовать товарный кредит. Дайте характеристику на примере.
9. Какие выводы можно сделать, если корпорация выбрала не использовать заемные средства. Дайте характеристику на примере.
10. Какие выводы можно сделать, если корпорация выбрала использовать дополнительную эмиссию акций. Дайте характеристику на примере.
11. Какие выводы можно сделать, если корпорация выбрала использовать дивидендную политику пропорционально прибыли. Дайте характеристику на примере.
12. Какие выводы можно сделать, если корпорация выбрала использовать дивидендную политику стабильных дивидендных выплат. Дайте характеристику на примере.
13. Анализ динамики рентабельности продаж и оборачиваемости активов корпорации дал следующие результаты: индекс рентабельности продаж равен 0,95, индекс оборачиваемости активов равен 1,1. Каким образом это отразится на показателе рентабельность активов? Обоснуйте свой ответ.
14. Когда может быть сохранение долей акционеров при дополнительной эмиссии акций. Аргументируйте ответ.
15. Проиллюстрируйте на примере построение баланса корпорации.
16. Проиллюстрируйте на примере формирование чистой прибыли корпорации.

17. Темп роста прибыли составил 105 %, темп роста объемов реализации – 110%, темп роста активов организации – 130%. Сделайте заключение о характере экономической деятельности корпорации.
18. Какие выводы можно сделать, если добавочный капитал корпорации увеличивается. Приведите примеры.
19. Какой тип финансовой устойчивости характеризуется дефицитом собственных оборотных средств предприятия? Является ли в данном случае корпорация платежеспособной? Обоснуйте свой ответ.
20. Инвестор может вложить деньги либо в акции, либо в облигации. В чем принципиальное различие между этими двумя альтернативами?
21. Почему придуман механизм досрочного погашения облигаций? В чьих он интересах – инвесторов, эмитентов, всех участников рынка?
22. Величина собственных оборотных средств корпорации превышает величину запасов организации. Необходимы ли в данной ситуации предприятию заемные средства для финансирования оборотных активов? Обоснуйте свой ответ.
23. Какой тип финансовой устойчивости характеризуется дефицитом собственных оборотных средств предприятия? Является ли в данном случае корпорация платежеспособной? Обоснуйте свой ответ.
24. Инвестор может вложить деньги либо в акции, либо в облигации. В чем принципиальное различие между этими двумя альтернативами?
25. Почему придуман механизм досрочного погашения облигаций? В чьих он интересах – инвесторов, эмитентов, всех участников рынка?

Задания 3-го типа

1. Корпорация имела оборотные средства в размере 1 000 ден. ед., чистые основные средства в размере 4 500 ден. ед., текущие обязательства 500 ден. ед., долгосрочную задолженность – 1 200 ден. ед. Каков собственный акционерный капитал этой корпорации? Чему равен чистый оборотный капитал? Какие выводы Вы можете сделать?
2. Корпорация три года назад купила новое оборудование на сумму 3 млн ден. ед. В настоящее время это оборудование может быть продано за 2 млн ден. ед. Текущий баланс показывает чистые основные средства в размере 1,5 млн ден. ед. Текущие обязательства составляют 500 000 ден. ед., чистый оборотный капитал 500 000 ден. ед. Если бы все текущие счета были ликвидированы сегодня, то корпорация получила бы 1,2 млн. ден. ед. Какова балансовая стоимость активов корпорации в настоящее время? Какие выводы Вы можете сделать?
3. В балансе корпорации от 31 декабря 2019 года показаны оборотные средства в размере 500 ден. ед., а текущие обязательства – 400 ден. ед. В балансе от 31 декабря 2020 года – 600 и 450 ден. ед. соответственно. Каково было увеличение чистого оборотного капитала за 2020 год? Какие выводы Вы можете сделать?
4. Баланс корпорации от 31 декабря 2019 года показывает долгосрочную задолженность в размере 5 млн ден. ед., а от 31 декабря 2020 года – 5,9 млн ден. ед. В отчете о прибыли и убытках за 2019 год расходы на выплату процентов равны 575 000 ден. ед. Чему равнялись денежные потоки держателям обязательств в течение 2020 года? Какие выводы Вы можете сделать?
5. В балансе корпорации от 31 декабря 2019 год показаны обыкновенные акции 300 000 ден. ед. и дополнительное оплаченное увеличение акционерного капитала 5 700 000 ден. ед. На 31 декабря 2020 года эти показатели соответственно равны 325 000 и 5 975 000. Если в 2018 году корпорация выплатила дивиденды на сумму 450 000 ден. ед., чему равны денежные потоки акционерам за год? Какие выводы Вы можете сделать?

Университет «Синергия»

Рассмотрено
на заседании Ученого совета
Университета «Синергия»
протокол № 11 от 28.11.2025 г.

УТВЕРЖДАЮ
Ректор Университета «Синергия»
кандидат экономических наук, доцент
А. И. Васильев
01.12.2025 г.

Рабочая программа дисциплины

Финансовые стратегии организации

Направление подготовки: 38.04.02. Менеджмент
Профиль подготовки: Стратегический менеджмент
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: Очная

Москва 2025

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

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

Изучение дисциплины ориентировано на получение обучающимися знаний содержания и основных видов финансовых стратегий компаний, их места и роли в стратегических корпоративных финансах, основ формирования финансовой стратегии компаний, стратегий формирования структуры капитала и формирования дивидендной политики, изучение которых направлено на получение умений увязывать стратегические финансовые решения и стоимость фирмы; применять различные приемы обоснования целевой структуры капитала и дивидендной политики компании, овладение навыками принятия стратегических финансовых решений, обеспечивающих устойчивое финансовое развитие компании.

Рабочая программа дисциплины «Финансовые стратегии организации» входит в Блок 1 Дисциплины (модули) и относится к дисциплинам по выбору.

Цели изучения дисциплины:

Цель изучения дисциплины – формирование у обучающихся необходимых компетенций для успешного освоения образовательной программы.

Задачи изучения дисциплины:

Задачи изучения дисциплины:

- формирование знаний содержания и основных видов финансовых стратегий компании, их места и роли в стратегических корпоративных финансах;
- формирование знания, умения и практического опыта осуществления формирования финансовой стратегии компаний, стратегий формирования структуры капитала и формирования дивидендной политики;
- изучение взаимосвязи стратегических финансовых решений и стоимости компании; умение применять различные приемы обоснования целевой структуры капитала и дивидендной политики компании;
- овладение навыками принятия стратегических финансовых решений, обеспечивающих устойчивое финансовое развитие компании.

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

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

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			Должен знать	Должен уметь	Имеет практический опыт	
Способен организовывать производственно-хозяйственную деятельность с использованием новейших производственных технологий, инновационных форм управления и организации труда, выявлять направления повышения экономической эффективности производства	ПК-4	ПК-4.2. Осуществляет разработку экономико-математических моделей управления процессами для повышения экономической эффективности производства	ПК-4.2.1.1. основные виды экономико-математических моделей управления процессами для повышения эффективности производства.	ПК-4.2.2.1. разрабатывать основные виды экономико-математических моделей управления процессами для повышения эффективности производства	ПК-4.2.3.1. построения экономико-математических моделей управления процессами для повышения эффективности производства	Кейсы/ Ситуационный практикум Практикум по решению задач
		ПК-4.4. Управляет процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей, материально-технического обеспечения производства, выявляет направления и определяет стратегии развития организации с целью повышения экономической эффективности производства на основе анализа производственно-хозяйственной деятельности организации, осуществляет стратегическое управление процессами планирования производства	ПК-4.4.1.2. ключевые показатели эффективности, формирующие цели финансовой стратегии компании, и порядок их расчета по данным организации; материальные, финансовые, трудовые ресурсы организации, основные формы документов компании, отражающие финансовую стратегию, политику и тактику; сущности	ПК-4.4.2.2. определять ключевые показатели эффективности, формирующие цели финансовой стратегии компании и основные стоимостные показатели VBM; обосновывать выбор стратегий формирования структуры капитала компании;	ПК-4.4.3.2. формировать стратегии развития компании в рамках полученных результатов анализа целевых показателей, сбора эмпирических доказательств возможности использования теорий и концепций при формировании и реализации финансовой стратегии компании, принятия стратегических финансовых	

			основных управленческих моделей финансовой деятельности компании, основные теоретические подходы к формированию финансовых стратегий компании, основные инструменты реализации финансовой стратегии		решений, обеспечивающих устойчивое финансовое развитие компании	

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Семестр 1											
Темы/Конт. работа	Лекции	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)					Лаб. практикумы	Тренинги	E-learning	Сам. работа	Оценочные средства ТКУ Балл; Форма ПА/ Балл
		Семинары	Практикумы по решению задач	Мастер-классы	Дидакт. игры	Ситуац. практикумы					
Тема 1. Содержание и основы формирования финансовой стратегии компаний. Финансовые стратегии в системе стратегических корпоративных финансов	1					1				18	Кейсы/ Ситуационный практикум / 20
Тема 2. Рыночная стоимость компании в системе корпоративного финансового управления	1		1							18	Практикум по решению задач / 10;
Тема 3. Стратегии формирования структуры капитала компании	2		2							18	Практикум по решению задач / 10;
Тема 4. Дивидендная политика компании в рамках финансовой стратегии	2		2							19	Практикум по решению задач / 10;
Тема 5. Инструменты реализации финансовой стратегии компании	2		2							19	Практикум по решению задач / 10;
Всего в семестре, час	8 из 8		7			1				92 из 92	100 (ТКУ+ПА)
		8 из 8									
Итоговый контроль	Зачет										
Общий объем дисциплины (в академических часах)	108 из 108										

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Содержание и основы формирования финансовой стратегии компаний. Финансовые стратегии в системе стратегических корпоративных финансов

Роль функциональных стратегий в разработке общекорпоративной стратегии компании. Финансовая стратегия компании как функциональная стратегия общекорпоративного развития.

Определение финансовой стратегии, политики и тактики компании, их взаимосвязь, место и роль в системе управления финансами. Финансовая стратегия как основа формирования финансовой политики компании. Основные формы документов компании, отражающие финансовую стратегию, политику и тактику.

Финансовые цели компаний в различных теориях (управленческих, бихевиористских, агентских отношений, стоимостно-ориентированных концепций и др.).

Элементы финансовой стратегии.

Ключевые показатели эффективности (Key performance indicators - KPI), формирующие цели финансовой стратегии компании (EBIT, EBITDA, NOPAT, FFO, FCF, IC, ROIC и др.), порядок их расчета по данным бухгалтерской (финансовой) отчетности в стандартах РСБУ, МСФО, ГААП.

Основные финансовые стратегии организации, их цели и характеристика: стратегия формирования финансовых ресурсов (ускоренного роста, устойчивого роста); стратегия повышения эффективности управления финансовыми ресурсами и денежными потоками; стратегия обеспечения финансовой безопасности и др.

Формы контроля:

Кейсы/Ситуационный практикум

Вопросы для самостоятельного изучения:

Стратегия повышения эффективности управления финансовыми ресурсами и денежными потоками

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой, включая ЭБС,

источниками в сети Internet

Ссылки:

<http://www.cbr.ru>

Тема 2. Рыночная стоимость компании в системе корпоративного финансового управления

Финансовые цели организаций в различных экономических теориях. Концепция управления компанией, ориентированная на стоимость (Value-Based Management - VBM): сущность, факторы создания стоимости.

Основные стоимостные показатели: рыночная добавленная стоимость (MVA), экономическая добавленная стоимость (EVA), доходность инвестиций на основе денежного потока (CFROI), денежная добавленная стоимость (CVA), акционерная добавленная стоимость (SVA) и др. Определение рыночной стоимости бизнеса как долгосрочной финансовой цели.

Концепция управления стоимостью (VBM) и ее элементы. Факторы, влияющие на рыночную стоимость компании. Рыночные мультипликаторы (P/E, EV/EBITDA и т.п.).

Формы контроля:

Практикум по решению задач

Вопросы для самостоятельного изучения:

Рыночные мультипликаторы (P/E, EV/EBITDA и т.п.).

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой, включая ЭБС,

источниками в сети Internet

Ссылки:

<http://www.cbr.ru>

Тема 3. Стратегии формирования структуры капитала компании

Капитал и его составляющие для определения цены, стоимости и структуры капитала. Определение средневзвешенной цены: текущей, оптимальной, целевой, предельной. Цели определения цены и стоимости капитала.

Содержание теорий структуры капитала. Модели структуры капитала: Модильяни-Миллера (1958 г. и 1963 г.); Миллера (1976 г.); традиционный подход; компромиссная модель; иерархии; сигнальные модели Росса (1977 г.), Майерса - Майлуфа (1984 г.); поведенческие модели Бейкера и Веглера (2002 г.), Диттмара и Такора (2007 г.); информационных каскадов Бихчадани, Хиршляйфера и Вэлча (2007 г.). Эмпирические доказательства возможности использования теорий структуры капитала при принятии финансовых решений.

Факторы, влияющие на выбор структуры капитала. Особенности выбора структуры капитала на развивающихся рынках.

Формы контроля:

Практикум по решению задач

Вопросы для самостоятельного изучения:

Особенности выбора структуры капитала на развивающихся рынках.

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой, включая ЭБС,
источниками в сети Internet

Ссылки:

<http://www.cbr.ru>

Тема 4. Дивидендная политика компании в рамках финансовой стратегии

Финансовые отношения компании и ее собственников. Дивидендная политика как часть решений по финансированию бизнеса. Значение дивидендной политики в формировании финансовой стратегии компании. Взаимосвязь решений по структуре капитала и распределению прибыли.

Теории дивидендной политики, их содержание: теория Модильяни- Миллера; теория существенности дивидендной политики (М. Гордон и Дж. Линтнер); теория налоговой дифференциации (Р. Литценбергер и К. Рамасвами); сигнальная теория дивидендов; теория соответствия дивидендной политики составу акционеров. Факторы, определяющие дивидендную политику. Возможности использования теорий дивидендной политики на развивающихся рынках капитала.

Типы дивидендной политики, их влияние на финансовую стратегию. Взаимосвязь рыночной стоимости компании и дивидендов. Особенности дивидендных выплат на развивающихся рынках.

Формы контроля:

Практикум по решению задач

Вопросы для самостоятельного изучения:

Особенности дивидендных выплат на развивающихся рынках.

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой, включая ЭБС,
источниками в сети Internet

Ссылки:

<http://www.cbr.ru>

Тема 5. Инструменты реализации финансовой стратегии компании

Финансовое прогнозирование в организации: понятие, цели, задачи, этапы. Роль финансового прогнозирования в реализации финансовой стратегии компании. Виды финансовых прогнозов, их форматы.

Методы финансового прогнозирования данных финансовой отчетности. Факторы, влияющие на потребность во внешнем финансировании.

Модели и матрицы финансовых стратегий.

Содержание концепции сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard - BSC) и ключевых показателей эффективности (Key performance indicators - KPI). Целевые и пороговые значения показателей. Учет различных факторов при определении KPI: целей компании, стадии жизненного цикла компании, отраслевых особенностей, размера компании и др.

Особенности BSC: основные элементы, проекции, принципы, преимущества как инструмента и технологии стратегического корпоративного управления и корпоративных финансов.

Финансовый план как раздел бизнес-плана предприятия. Содержание финансовых прогнозов и методы расчета их основных показателей.

Факторы, определяющие темпы роста компании. Моделирование растущего бизнеса. Коэффициент устойчивого роста (SGR), алгоритмы его расчета, порядок использования в финансовом моделировании.

Формы контроля:

Практикум по решению задач

Вопросы для самостоятельного изучения:

Коэффициент устойчивого роста (SGR), алгоритмы его расчета, порядок использования в финансовом моделировании.

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой, включая ЭБС,
источниками в сети Internet

Ссылки:

5. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Основная литература

1. Кандрашина, Е. А. Финансовый менеджмент : учебник / Е. А. Кандрашина. — 2-е изд. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 200 с. — ISBN 978-5-4486-0461-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/79827.html>

Дополнительная литература

1. Кириченко Т.В. Финансовый менеджмент : учебник / Кириченко Т.В.. — Москва : Дашков и К, 2018. — 484 с. — ISBN 978-5-394-01996-8. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/85301.html>
2. Латышева Л.А. Финансовый менеджмент : учебник / Латышева Л.А., Склярова Ю.М., Скляров И.Ю.. — Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2020. — 364 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/121743.html>

Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети "Интернет"

1. <https://www.moex.com>
2. <https://skrin.ru>
3. <https://www.economy.gov.ru>

Материально-техническая база

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

Лицензионное программное обеспечение

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

Свободно распространяемое программное обеспечение

1. 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
2. OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
3. PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
4. GIMP (редактор растровой графики) (<https://www.gimp.org/>)
5. Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing/>)
6. Inkscape (векторная графика) (<https://www.inkscape.org/>)

Электронно-библиотечная система

1. Электронная библиотечная система (ЭБС) IPR BOOKS <http://www.iprbookshop.ru>

Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Официальный интернет-портал базы данных правовой информации (<http://pravo.gov.ru/>)
2. Электронная библиотека научных публикаций eLIBRARY (<https://elibrary.ru>)
3. Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>)
4. Архив научных журналов НЭИКОН (<https://arch.neicon.ru/xmlui/>)

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

ДИСЦИПЛИНЕ

Описание оценочных материалов для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации

Описание текущего контроля и промежуточной аттестации:

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета.

Оценочные средства:

Зачет, Ситуационный практикум, Практикум по решению задач.

Процедура оценивания:

Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя.

Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающегося принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними;

Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности;

Задания №3 – задания на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины

Шкала и критерии оценки, балл:

Ситуационный практикум:

Отчет по практикуму

20-16 – работа выполнена в заданное время, самостоятельно, с соблюдением технологической последовательности, качественно и творчески, устная защита на высоком уровне;

15-10 – работа выполнена в заданное время, самостоятельно, с соблюдением технологической последовательности, при анализе отдельных моментов допущены небольшие отклонения; общий вид аккуратный, устная защита на высоком уровне;

9-6 – работа выполнена в заданное время, самостоятельно, с нарушением технологической последовательности, отдельные моменты не соответствуют нормативной базе или текущей ситуации; задание оформлено и устно защищено слабо или не закончено в срок;

5-1 – обучающийся самостоятельно не справился с работой, технологическая последовательность нарушена, при выполнении допущены грубые ошибки, задание не оформлено, оформлено небрежно и имеет незавершенный вид, устная защита отсутствует.

Практикум по решению задач:

Отчет по практикуму

10-5 – работа выполнена в срок, самостоятельно, правильно поняты и использованы соответствующие формулы, использована требуемая информация, правильно выполнены требуемые расчеты, сделаны необходимые выводы, хорошо аргументированы, даны исчерпывающие ответы на все поставленные вопросы;

4-3 – работа выполнена в срок, самостоятельно, правильно поняты и использованы соответствующие формулы, использована требуемая информация, правильно выполнены требуемые расчеты, необходимые выводы сделаны частично, аргументированы не полностью, даны ответы на все поставленные вопросы;

2-1 – работа выполнена в срок, в основном самостоятельно, использованы соответствующие формулы; имеются ошибки в расчетах; необходимые выводы сделаны частично, слабо аргументированы, даны ответы не на все вопросы;

0 – обучающийся подготовил работу не самостоятельно или не завершил в срок, описание расчета содержит ошибки, выводы и ответы на вопросы отсутствуют.

Зачет:

Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале:

Задание 1: 0-10 баллов

Задание 2: 0-10 баллов

Задание 3: 0-20 баллов

«Зачтено»

– **90-100** – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задания решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат.

– **70-89** – ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Ход решения заданий правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат.

– **50-69** – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задание решено частично.

«Не зачтено»

– менее 50 – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задания не решены.

Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках текущего контроля успеваемости

Кейсы/Ситуационный практикум. Тема 1. Содержание и основы формирования финансовой стратегии компаний. Финансовые стратегии в системе стратегических корпоративных финансов

Задания к ситуационному практикуму

Ситуационный практикум № 1

1. Выберите компанию, для которой вы будете разрабатывать финансовую стратегию. Это может быть:

- вымышленная компания;
- компания, где вы работаете;
- компания, по которой планируете выполнять дипломный проект;
- компания, где вы проходили практику;
- компания, описание и данные по которой вы использовали в рамках другого курса;
- одна из известных компаний (Магнит, РусАгро, Мечел, Северсталь, Русское море и т.д.)

2. По компании рассмотреть стратегию развития с позиции создания стоимости, привести примеры финансовых решений, обсудить их влияние на стоимость, рассчитать стоимость капитала (WACC) и стоимостные показатели эффективности деятельности, дать рекомендации по изменению финансовой стратегии.

Цель задания – продемонстрировать «разговор с инвестором», подготовить Equity Research.

Акцент – на «стоимостную» терминологию, правильное использование финансовых показателей, понимание концепции WACC и рыночной стоимости бизнеса.

Практикум по решению задач. Тема 2. Рыночная стоимость компании в системе корпоративного финансового управления

Практикум по решению задач № 2

Рассчитайте основные ключевые показатели эффективности фирмы и определите величину риска банкротства предприятия на основе анализа его денежных потоков.

Определить Ктл и Кбл, тип финансовой устойчивости и достаточность источников финансирования, которые можно направить на решение проблем ликвидности (за счет увеличения оборотных активов), достаточно ли для этих целей прибыли и амортизации отчетного года? Эффективная ставка налога на прибыль 15%

Практикум по решению задач. Тема 3. Стратегии формирования структуры капитала компании

Практикум по решению задач № 3

Исходя из данных годовой отчетности корпорации провести экспресс-анализ на начало и конец периода (коэффициенты ликвидности, достаточность ЧОА, тип финансовой устойчивости).

- За счет каких источников финансирования произошло увеличение основных средств и оборотных активов?
- Как изменилась ликвидность фирмы и тип финансовой устойчивости?
- Определить эффект финансового левериджа (ЭФЛ) и эффективность финансовой политики фирмы.
- Как изменилась рентабельность собственного капитала фирмы (ROE) в зависимости от изменения структуры капитала (применить трехфакторную формулу Дюпона)?



Практикум по решению задач. Тема 4. Дивидендная политика компании в рамках финансовой стратегии

Практикум по решению задач № 4

Задача 1.

Вы анализируете дивидендную политику трех компаний. Вам доступна информация о поведении цен акций в районе момента выплаты дивидендов:

Цена акций	Компания		
	А	В	С
Цена до выплаты	75	70	100
Цена после выплаты	72	67	95
Дивиденды на акцию	6	4	5

Если вы не платите налога на прибыль, какую компанию вы выберете для получения арбитражного дивидендного дохода? Опишите вашу стратегию.

Задача 2.

Компания ABC решила выплатить дивиденд в размере 4 евро на акцию. Предполагается, что обычный акционер компании платит 45 % от дивиденда в виде налога на прибыль. Очень странно, что налог на увеличение стоимости составляет также 45 %. Тем не менее известно, что инвестор получает выгоды, откладывая выплату налога до момента продажи акции. Если цена акции до выплаты дивиденда составляет 40 евро и падает до 37 евро после выплаты дивиденда, на сколько лет акционер обычно откладывает оплату налога на увеличение стоимости (альтернативная стоимость капитала составляет 11 %)?

Задача 3.

Коммуникационная компания долгое время использовала политику стабильного роста дивидендов. Каждый квартал менеджмент увеличивал дивиденды на 5 % по сравнению с дивидендом прошлого года. Однако из-за больших капиталовложений ближайшее увеличение дивиденда составит лишь 2 %. Какова будет реакция рынка?

Задача 4.

Компания, специализирующаяся на производстве и продаже заправочных станций, использует только собственный капитал, который состоит из 200 тыс. акций. Прибыль после уплаты налогов составляет 15 млн дол., а рыночная стоимость компании – 230 млн дол. Предположим, что компания привлекает заем в размере 100 млн дол. по ставке 7 % и использует его для выкупа собственных акций.

- а) Если налог на прибыль составляет 45 %, рассмотрите влияние выкупа на показатель EPS.
- б) Каков должен быть процент по займу, чтобы показатель EPS остался неизменным после выкупа?

Задача 5.

Предположим, что вас попросили составить прогноз денежных потоков для компании. Потоки будут доступны для организации выпуска акций и выплаты дивидендов в течение следующих 5 лет. Для составления прогноза вы обладаете следующей информацией:

- темп роста чистой прибыли составит 10 % в течение 5 лет, начиная с 2021 г.;
- темп роста капитальных затрат и амортизации составит 8 % за тот же период;
- доход в 2025 г. составил 3,75 млрд дол. и будет расти по 5 % в год, начиная с 2025 г., в течение пяти лет. Оборотный капитал как процент от дохода будет оставаться постоянным;
- доля капитальных затрат и амортизации, которая будет финансироваться с помощью заемного капитала, упадет до 30 %.

а) Определите финансовые средства компании XYZ, доступные для выплаты дивидендов или организации выкупа акций в течение следующих пяти лет.

б) Как неопределенность денежных потоков будет влиять на ваше решение по выплате дивидендов и выкупа?

Практикум по решению задач. Тема 5. Инструменты реализации финансовой стратегии компании

Практикум по решению задач № 5

Вы являетесь финансовым менеджером АО «Интерсвязь», которое функционирует в сфере производства современных средств связи. Вам потребуется проанализировать финансовую отчетность данного АО и определить темп роста объемов производства, исходя из сложившихся на предприятии экономических тенденций. Согласно расчетам отдела перспективного развития АО «Интерсвязь» для поддержания конкурентоспособности целесообразно увеличить объем как минимум в 1,5 раза.

Необходимо:

1. Определить финансовые возможности АО для наращивания объема производства и, соответственно, экономического потенциала за счет собственных финансовых возможностей и привлечения дополнительных финансовых ресурсов.

2. Построить прогнозную финансовую отчетность при следующих условиях:

- максимально возможный в данных условиях темп роста объемов производства;
- рост стоимости закупок материала на 15%.

Для этого необходимо рассчитать прогнозные значения показателей финансовой отчетности, определить потребность в источниках финансирования с использованием соответствующей балансовой модели и выбрать варианты финансирования из возможных:

- краткосрочная банковская ссуда;
- долгосрочная банковская ссуда;
- увеличение уставного фонда за счет дополнительного выпуска акций.

Ставка процента за кредит составляет 10% по краткосрочным ссудам, 20% — по долгосрочным ссудам.

Условиями предоставления ссуды являются:

- кредитоспособность и финансовая устойчивость данного предприятия (необходимо дать заключение о возможности кредитования);
- общий уровень финансовой зависимости не выше 50% источников средств;
- общая ликвидность предприятия (коэффициент покрытия не ниже 1,05).

На момент расчета в обращении находятся 10 тыс. шт. простых акций. Курсовая стоимость соответствует номинальной. Снижение уровня дивидендов на акцию нецелесообразно, так как это отрицательно скажется на уровне их ликвидности и инвестиционной привлекательности АО.

Предполагается, что предприятием задействованы все производственные мощности и структура активов оптимально соответствует объему производства.

Необходимо ответить на следующие вопросы:

1. сумеет ли предприятие при существующих ограничениях обеспечить необходимое финансирование для расширения производственно-коммерческой деятельности;
2. какой темп экономического роста АО «Интерсвязь» возможен при заданных ограничениях;
3. целесообразно ли такое расширение деятельности с точки зрения влияния на уровень самофинансирования предприятия в дальнейшем, его финансовой устойчивости и рентабельности;
4. изменится ли темп экономического роста АО в дальнейшем.

Исходные данные для анализа и финансовых расчетов представлены в финансовой отчетности АО «Интерсвязь» за отчетный год (табл. 1 и табл. 2).

Таблица 1.

Сведения по балансу АО «Интерсвязь», в руб.

Показатель	Начало периода	Конец периода
Актив		
<i>I. Внеоборотные активы</i>		
Нематериальные активы:		
остаточная стоимость	20 883	21 070
Незавершенное строительство	4 009	1 700
Основные средства:		
остаточная стоимость	94 765	93 819
Долгосрочные финансовые вложения	1 821	1 753
Прочие внеоборотные активы	0	0
Итого по разделу I	121 478	118 342
<i>II. Оборотные активы</i>		
Запасы:		
производственные запасы	15 037	7 465
незавершённое производство	4218	5 898
готовая продукция	6 917	5 112
Дебиторская задолженность за товары, работы, услуги	42 282	37 465
Дебиторская задолженность по расчетам: по выданным авансам	412	0
Прочая текущая дебиторская задолженность	295	9 016
Денежные средства и их эквиваленты:		
в национальной валюте	41 323	11730
в иностранной валюте	6 745	5 218
Прочие оборотные активы	0	0
Итого по разделу II	117 229	81904
Баланс	238 707	200 246
Пассив		
<i>I. Собственный капитал</i>		
Уставный капитал	60 000	60 000

Показатель	Начало периода	Конец периода
Добавочный капитал	31382	34 527
Резервный капитал	15 000	15 000
Нераспределённая прибыль (непокрытый убыток)	10 223	14 879
Итого по разделу I	116 605	124 406
II. Долгосрочные обязательства		
Займы и кредиты	7410	0
Прочие долгосрочные обязательства	0	0
Итого по разделу II	7410	0
III. Краткосрочные обязательства		
Займы и кредиты	0	0
Кредиторская задолженность за товары, работы, услуги	73 898	30 857
Краткосрочные обязательства по расчетам:		
с бюджетом	17 276	21 789
по внебюджетным платежам	7 986	719
по страхованию	6 590	3 506
по оплате труда	8 942	6 120
с участниками	0	412
Прочие краткосрочные обязательства	0	12 437
Итого по разделу III	114 692	75 840
Баланс	238 707	200 246

Таблица 2.

Выписка из отчета о финансовых результатах АО «Интерсвязь», в руб.

Статьи отчета	Сумма
Доход (выручка) от реализации продукции (товаров, работ, услуг)	67 224
Налог на добавленную стоимость	11204
Чистый доход (выручка) от реализации продукции (товаров, работ, услуг)	56 020
Себестоимость продукции (товаров, работ, услуг)	26 413
Валовая прибыль	29 607

Статьи отчета	Сумма
Прочие операционные доходы	1 827,6
Административные расходы	9 231,3
Расходы на сбыт	1 250,7
Прочие операционные расходы	1 345,6
<i>Финансовые результаты от операционной деятельности</i>	
Прибыль	19 607
<i>Финансовые результаты от обычной деятельности до налогообложения</i>	
Прибыль	19 607
Налог на прибыль от обычной деятельности	6 305,4
<i>Финансовые результаты от обычной деятельности</i>	
Чистая прибыль	13 301,6
Элементы операционных расходов:	
Материальные затраты	6 025
Расходы на оплату труда	7 899
Отчисления на социальное страхование	3 357
Амортизация	4 955
Прочие операционные расходы	1 000
<i>Итого</i>	23 236
<i>Расчет показателей прибыльности акций</i>	
Среднегодовое количество простых акций	10 000
Скорректированное среднегодовое количество простых акций	10 000
Чистая прибыль, приходящаяся на одну простую акцию	1,33016
Скорректированная чистая прибыль, приходящаяся на одну простую акцию	1,33016
Дивиденды на одну простую акцию	0,8646

Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации

Задания 1-го типа

1. Понятие и содержание финансовой стратегии фирмы
2. Функциональные стратегии в разработке бизнес-стратегии компании.
3. Финансовая стратегия как функциональная стратегия общекорпоративного развития.

4. Финансовые цели компаний.
5. Основные элементы финансовой стратегии.
6. Концепция управления фирмой, ориентированная на стоимость (Value- Based Management – VBM): сущность, факторы создания стоимости.
7. Содержание стоимостно-ориентированных концепций управления, использование в управлении корпоративными финансами. Основные стоимостные показатели.
8. Сущность стоимостных подходов в управлении финансами.
9. Рыночная стоимость бизнеса как долгосрочная финансовая цель.
10. Факторы, влияющие на рыночную стоимость фирмы.
11. Стратегии формирования структуры капитала фирмы.
12. Цели определения стоимости капитала.
13. Содержание теорий структуры капитала.
14. Факторы, влияющие на выбор структуры капитала.
15. Дивидендная политика как часть решений по финансированию бизнеса.
16. Теории дивидендной политики, их содержание.
17. Возможности использования теорий дивидендной политики на развивающихся рынках капитала.
18. Типы дивидендной политики, их влияние на финансовую стратегию.
19. Сущность и виды дивидендной политики компании, возможности ее выбора.
20. Финансовое прогнозирование в организации: понятие, цели, задачи, этапы.
21. Роль финансового прогнозирования в реализации финансовой стратегии фирмы.
22. Методы финансового прогнозирования данных финансовой отчетности.
23. Финансовый план как раздел бизнес-плана предприятия.
24. Содержание финансовых прогнозов и методы расчета их основных показателей.
25. Моделирование растущего бизнеса.

Задания 2-го типа

1. Какие ключевые показатели эффективности (KPI) формируют цели финансовой стратегии фирмы? приведите пример.
2. Произведите сравнительный анализ основных характеристик стоимостных показателей компании.
3. Какие составляющие капитала используются для определения стоимости и структуры капитала?
4. Опишите взаимосвязь финансовой стратегии, политики и тактики компании, их место и роль в системе управления финансами.
5. Каковы основные отличия форм документов компании, отражающих финансовую стратегию, политику и тактику? Поясните на примере.
6. В чем заключаются отличия между стратегией формирования финансовых ресурсов ускоренного роста и стратегией формирования финансовых ресурсов устойчивого роста? Поясните на примере.
7. В чем заключаются отличия между стратегией повышения эффективности управления финансовыми ресурсами и стратегией повышения эффективности управления денежными потоками? Поясните на примере.
8. В чем заключаются отличия между стратегией обеспечения финансовой безопасности и стратегией формирования финансовых ресурсов? Поясните на примере.
9. Приведите примеры использования теорий структуры капитала при формировании финансовой стратегии и финансовой политики компании.
10. Перечислите основания для принятия решения об использовании заемного капитала.
11. Каково значение дивидендной политики в формировании финансовой стратегии фирмы?
12. Приведите примеры использования теорий дивидендной политики при формировании финансовой стратегии и финансовой политики компании.
13. Приведите примеры значения дивидендной политики для экономики и финансов компании.
14. Сформулируйте факторы, определяющие дивидендную политику.
15. Какова взаимосвязь рыночной стоимости фирмы и дивидендов?
16. Какова взаимосвязь решений по структуре капитала и распределению прибыли?
17. В чем различие в определении средневзвешенной стоимости и цены капитала?
18. Проведите сопоставление моделей и матриц финансовых стратегий и.
19. Выявите особенности различных видов финансовых прогнозов и их форматов.
20. Сформулируйте факторы, влияющие на потребность во внешнем финансировании.
21. Приведите основные отличия применения сбалансированной системы показателей (BSC) как инструмента стратегического корпоративного управления и как инструмента корпоративных финансов.
22. Сформулируйте различия концепции сбалансированной системы показателей (BSC) и ключевых показателей эффективности (KPI).
23. Как производится учет различных факторов при определении ключевых показателей эффективности (KPI)?

24. Сформулируйте факторы, определяющие темпы роста фирмы.
25. Каковы основные положения концепции устойчивого роста компании и его финансового обеспечения?

Задания 3-го типа

Задание №1.

Рассчитайте величину цены капитала фирмы при следующих условиях: общая величина акционерного капитала – 48 млн. руб., облигации на 1 год – 1800 тыс. руб., долгосрочные обязательства – 54 млн. руб. При этом доходность акций фирмы составляет 19%, ставка по облигациям – 34%, а средняя расчетная ставка по долгосрочным обязательствам – 28%.

Задание №2.

Чистый денежный поток по текущей деятельности компании в течение будущих 5 лет ожидается в размере 20, 40, 50, 60 и 70 млн. руб. соответственно, а проценты за кредит 8, 12, 10, 15 и 20 млн. руб. соответственно. Оцените полную цену компании, если известно, что чистые инвестиции в основные средства составят 15, 5, 8, 3 и 10 млн. руб. соответственно, $WACC = 12\%$ (для оценки цены компании в конце периода возьмите формулу Гордона при нулевом темпе роста).

Задание №3.

Компания выпустила 12,8 млн обыкновенных акций. Текущая цена одной акции — 29 руб. Компания также осуществила эмиссию облигаций объемом 100 тыс. штук, номинальная стоимость одной облигации 1000 руб., купонный доход по облигации — 9 %. Облигации продаются по цене, составляющей 87 % номинальной стоимости. Срок погашения облигаций наступает через 5 лет. Компания также выпустила 2 млн. шт. привилегированных акций, рыночная цена одной акции — 40 руб. Дивиденды по обыкновенным акциям составляют 2 руб. на одну акцию, по привилегированным — 4 руб. Темп прироста дивидендов по обыкновенным акциям ожидается 8 % в год. У компании имеется долгосрочный банковский кредит размером 20 млн р., процентная ставка по которому 11 % годовых. Ставка налога на прибыль — 24%. Компания осуществила вторую эмиссию облигаций объемом 500 тыс. шт. Номинальная стоимость одной облигации 300 руб., купонный доход — 10 %. Облигации продаются по цене 80 % от номинала, срок обращения 3 года. Определить средневзвешенную и предельную цены капитала.

Задание №4.

Каждый месяц средние расходы фирмы составляют 1 млн. рублей. Доход от инвестирования свободных денежных средств в рыночные ценные бумаги в среднем составляет 10% годовых. Стоимость конвертации наличных денежных средств в ценные бумаги и наоборот составляет 100 рублей за операцию.

Необходимо рассчитать:

1. Оптимальный размер перевода согласно модели оптимального размера заказа.
2. Средний остаток наличности.
3. Количество переводов за месяц.
4. Общие расходы по реализации данной политике
5. У фирмы появляется предложение от финансовой компании управлять их наличностью на условиях: доходность от вложения 12% годовых, а стоимость конвертации – 75 рублей за операцию. Рассчитайте все вышеуказанные показатели по новому варианту. Стоит ли фирме принимать такое предложение? Почему?

Задание №5.

Компании необходимо увеличить объем своего оборотного капитала на 10 млн. руб. Существует три альтернативных варианта финансирования.

1. Воспользоваться коммерческим кредитом, отказавшись от скидки, предоставленной на условиях 20%, чистые 30%.
2. Взять ссуду в банке под 25%. Банк потребует поддержания 10% резервного остатка. Приобретение гибкости финансирования обойдется фирме в 2% в год.
3. Эмитировать коммерческий вексель со ставкой 25%. Издержки размещения выпуска составят 15 000 руб. каждый квартал. Определите, какую альтернативу компании следует предпочесть.

Университет «Синергия»

Рассмотрено
на заседании Ученого совета
Университета «Синергия»
протокол № 11 от 28.11.2025 г.

УТВЕРЖДАЮ
Ректор Университета «Синергия»
кандидат экономических наук, доцент
А. И. Васильев
01.12.2025 г.

Рабочая программа дисциплины

Цифровые технологии в менеджменте

Направление подготовки: 38.04.02. Менеджмент
Профиль подготовки: Стратегический менеджмент
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: Очная

Москва 2025

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Цифровые технологии в менеджменте» составлена в соответствии с требованиями ФГОС по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952.

Дисциплина включена в систему учебных предметов, обеспечивающих теоретическую подготовку специалистов данного профиля. Дисциплина направлена на ознакомление с принципами построения информационных систем, их классификацией, архитектурой, составом функциональных и обеспечивающих подсистем и формирование практических навыков по применению современных информационных систем для решения задач экономического управления и относится к дисциплинам по выбору.

Цели изучения дисциплины:

Цель изучения дисциплины – формирование у обучающихся целостного представления по эффективному использованию современных средств информационных технологий в сфере менеджмента, формирование общих знаний и системного подхода при рассмотрении использования и внедрения различных информационных технологий и программных комплексов на объектах экономического, социального и технического плана применительно к менеджменту.

Задачи изучения дисциплины:

Задачи изучения дисциплины:

- изучение и освоение общесистемного и прикладного программного обеспечения экономических информационных систем и технологий;
- изучение основных теоретических вопросов и рассмотрение существующего российского и зарубежного практического опыта по созданию, функционированию и развитию информационных систем и технологий, используемых в менеджменте;
- рассмотрение вопросов, связанных с основами управления с применением современных информационных технологий;
- изучение основных принципов организации современных информационных технологий применительно к различным уровням менеджмента;
- получение навыков использования программных продуктов общего и специального назначения, а также телекоммуникационных средств и систем;
- формирование умения самостоятельного решения задач связанных с принятием управленческих решений в экономических системах на основе изученных методов и приемов работы с информационными системами и технологиями;
- выработка умения принимать обоснованные решения о внедрении тех или иных информационных технологий для целей управления;
- изучение различных областей применения информационных систем и технологий в сфере менеджмента.

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

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

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			Должен знать	Должен уметь	Имеет практический опыт	
Способен разрабатывать кадровую стратегию организации и использовать новейшие методы управления командообразованием и профессиональным развитием квалифицированных кадров	ПК-3	ПК-3.1. Использует перспективные производственные и маркетинговые технологии развития инновационных продуктов	ПК-3.1.1.3. информационные процессы и методические основы информатизации в современном менеджменте; назначения и области применения основных информационных технологий обеспечения управленческой	ПК-3.1.2.3. оценивать эффективность различных вариантов построения информационных систем и информационного обеспечения управления; работать с информацией в глобальных компьютерных сетях и использовать		Практикум по решению задач Эссе Реферат

			деятельности; основные принципы стратегического развития информационных технологий и систем в организациях	базовые возможности корпоративных информационных систем с целью анализа экономической информации и принятия обоснованного управленческого решения; собирать, анализировать и интерпретировать необходимую информацию, содержащуюся в различных формах отчетности, отечественных и зарубежных источниках; оценивать организационные и социальные последствия использования тех или иных информационных технологий и систем	
		ПК-3.3. Осуществляет разработку и внедрение программ и процедур управления людьми, мониторинг и оценку персонала, разработку методов деловой оценки кадров для организации эффективной производственно-хозяйственной деятельности	ПК-3.3.1.2. информационные процессы и методические основы информатизации в современном менеджменте; назначения и области применения основных информационных технологий обеспечения управленческой деятельности; основные принципы стратегического развития информационных технологий и систем в организациях.	ПК-3.3.2.2. оценивать эффективность различных вариантов построения информационных систем и информационного обеспечения управления; работать с информацией в глобальных компьютерных сетях и использовать базовые возможности корпоративных информационных систем с целью анализа экономической информации и принятия обоснованного управленческого решения; собирать, анализировать и интерпретировать необходимую информацию, содержащуюся в различных формах отчетности, отечественных и зарубежных источниках; оценивать организационные и социальные последствия использования тех или иных информационных технологий и систем	ПК-3.3.3.2. использования основных методов, способов и средств получения, хранения, переработки информации, работы с компьютером как средством управления информацией; проектирования информационных систем сбора, хранения и обработки информации; работы в рамках отдельных информационных технологий

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Семестр 1											
Темы/Конт. работа	Лекции	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)					Лаб. практикумы	Тренинги	Е-learning	Сам. работа	Оценочные средства ТКУ/Балл; Форма ПА/Балл
		Семинары	Практикумы по решению задач	Мастер-классы	Дидакт. игры	Ситуац. практикумы					
Тема 1. Корпоративные информационные технологии и системы управления			4							30	Практикум по решению задач / 10; Эссе / 10;

Тема 2. Сетевые технологии в менеджменте.			4						30	Практикум по решению задач / 10; Реферат / 10;
Тема 3. Технологии обработки управленческой информации. Базы и банки данных			8						32	Практикум по решению задач / 10; Реферат / 10;
Всего в семестре, час			16						92 из 92	100 (ТКУ+ПА)
		16 из 16								
Итоговый контроль	Зачет									
Общий объем дисциплины (в академических часах)	108 из 108									

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Корпоративные информационные технологии и системы управления

Понятие информации. Информационный обмен. Связь управления и информации в системах управления. Отличие организационно-экономических систем от систем автоматического управления. Виды информационных моделей описания предметной области: концептуальная модель, логическая модель, математическая модель, алгоритмическая модель. Роль информационных систем в организационно-экономическом управлении. Виды и структура корпоративных информационных систем (КИС). Системы класса MRP, CRP, FRP, ERP, CRM.

Формы контроля:

Практикум по решению задач

Эссе

Вопросы для самостоятельного изучения:

Виды и структура корпоративных информационных систем (КИС). Системы класса MRP, CRP, FRP, ERP, CRM.

Формы самостоятельной работы:

Работа в Электронной библиотеке Университета, порталах сети Интернет

Ссылки:

<https://skrin.ru>

Тема 2. Сетевые технологии в менеджменте.

Сетевые технологии обработки данных. Основы компьютерной коммуникации. Принципы организации и основные топологии вычислительных сетей. Сетевой сервис и сетевые стандарты. Интернет-технологии в менеджменте. Информационные ресурсы Интернета и поиск информации в нем. Состояние и перспективы развития интернет-бизнеса в России. Маркетинговые интернет-исследования. Интернет-сервисы. Основы Web-технологий. Web-дизайн. Обслуживание Web-сайта. Web-протоколы. Web-сервисы.

Формы контроля:

Практикум по решению задач

Реферат

Вопросы для самостоятельного изучения:

Основы Web-технологий. Web-дизайн. Обслуживание Web-сайта. Web-протоколы. Web-сервисы.

Формы самостоятельной работы:

Работа в Электронной библиотеке Университета, порталах сети Интернет

Ссылки:

<https://skrin.ru>

Тема 3. Технологии обработки управленческой информации. Базы и банки данных

Процесс принятия решения как основной элемент преобразования информации. Основные фазы процесса принятия решений как информационного процесса. Системы поддержки принятия решений на различных уровнях корпоративного

управления. Процессы передачи информации. Потоки информации. Информационный процесс как преобразование «информация – данные». Физический уровень представления информационного процесса: подсистемы обработки данных, обмена данными, накопления данных, управления данными, представления знаний. Экспертные системы. Модели и структуры данных. Реляционные базы данных. Иерархические базы данных. Сетевые БД.

Формы контроля:

Практикум по решению задач

Реферат

Вопросы для самостоятельного изучения:

Реляционные базы данных. Иерархические базы данных. Сетевые БД.

Формы самостоятельной работы:

Работа в Электронной библиотеке Университета, порталах сети Интернет

Ссылки:

<https://skrin.ru>

5. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Основная литература

1. Лепило, Н. Н. Информационные технологии в менеджменте : учебное пособие / Н. Н. Лепило. — 2-е изд. — Алчевск : ГОУ ВПО ЛНР «ДонГТУ», 2019. — 278 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/122681.html>
2. Бурняшов Б.А. Информационные технологии в менеджменте : практикум / Бурняшов Б.А.. — Саратов : Вузовское образование, 2015. — 88 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/33674.html>

Дополнительная литература

1. Пахомова Н.А. Информационные технологии в менеджменте : учебно-методическое пособие / Пахомова Н.А.. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2018. — 93 с. — ISBN 978-5-4486-0033-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/70765.html>

Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети "Интернет"

1. <http://www.spark-interfax.ru>
2. <https://skrin.ru>
3. <https://www.elibrary.ru>

Материально-техническая база

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

Лицензионное программное обеспечение

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

Свободно распространяемое программное обеспечение

1. 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
2. OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
3. PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
4. GIMP (редактор растровой графики) (<https://www.gimp.org/>)
5. Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing/>)

6. Inkscape (векторная графика) (<https://www.inkscape.org/>)

Электронно-библиотечная система

1. Электронная библиотечная система (ЭБС) IPR BOOKS <http://www.iprbookshop.ru>

Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

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

2. Электронная библиотека научных публикаций eLIBRARY (<https://elibrary.ru>)

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

4. Архив научных журналов НЭИКОН (<https://arch.neicon.ru/xmlui/>)

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

Описание оценочных материалов для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации

Описание текущего контроля и промежуточной аттестации:

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета.

Оценочные средства:

Зачет, Практикум по решению задач, Эссе, Реферат.

Процедура оценивания:

Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя.

Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающегося принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними;

Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности;

Задания №3 – задания на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины

Шкала и критерии оценки, балл:

Эссе:

8-10 – тема раскрыта в полном объеме в соответствии с рекомендациями, замечаний по оформлению нет;

5-7 – тема раскрыта в полном объеме в соответствии с рекомендациями, есть замечания по оформлению;

3-5 – тема раскрыта не в полном объеме, замечаний по оформлению нет;

1-2 – тема раскрыта только частично, нарушены правила по оформлению;

0 – эссе не сделано

Реферат:

10-9 – грамотное использование терминологии, свободное изложение рассматриваемой проблемы, логичность и обоснованность выводов;

8-7 – грамотное использование терминологии, частично верные суждения в рамках рассматриваемой темы, выводы недостаточно обоснованы;

6-5 – грамотное использование терминологии, способность видения существующей проблемы, необоснованность выводов, неполнота аргументации собственной точки зрения.

Практикум по решению задач:

Отчет по практикуму

10-5 – работа выполнена в срок, самостоятельно, правильно поняты и использованы соответствующие формулы, использована требуемая информация, правильно выполнены требуемые расчеты, сделаны необходимые выводы, хорошо аргументированы, даны исчерпывающие ответы на все поставленные вопросы, отчет соответствует требованиям;

4-3 – работа выполнена в срок, самостоятельно, правильно поняты и использованы соответствующие формулы, использована требуемая информация, правильно выполнены требуемые расчеты, необходимые выводы сделаны частично, хорошо аргументированы, даны ответы на все поставленные вопросы, отчет соответствует требованиям;

3-2 – работа выполнена в срок, в основном самостоятельно, использованы соответствующие формулы; имеются ошибки в расчетах; выводы сделаны частично, слабо аргументированы, даны ответы не на все вопросы, отчет формально соответствует требованиям, но не отвечает на поставленные задачи;

1-0 – обучающийся подготовил работу самостоятельно или не завершил в срок, выводы и ответы на вопросы отсутствуют, отчет не соответствует требованиям или не предоставлен.

Зачет:

Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале:

Задание 1: 0-10 баллов

Задание 2: 0-10 баллов

Задание 3: 0-20 баллов

«Зачтено»

– **90-100** – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задачи решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат.

– **70-89** – ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Ход решения задач правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат.

– **50-69** – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задача решена частично.

«Не зачтено»

– **менее 50** – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задачи не решены.

Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках текущего контроля успеваемости

Практикум по решению задач. Тема 1. Корпоративные информационные технологии и системы управления

Практикум №1.

Задание. Выберите одну из информационных систем бухгалтерского учета. Найдите ее описание в интернете.

1. Сделайте презентацию из 10-12 слайдов по следующему плану

1. Назначение ИС
2. Свойства ИС
3. Основные подсистемы ИС и их задачи
4. Интерфейс системы
5. Примеры использованных информационных технологий
2. Подготовьте доклад по презентации.

Практикум по решению задач. Тема 2. Сетевые технологии в менеджменте.

Практикум №2

Задание.

1. Используя ресурсы Интернета проведите сравнение двух функциональных технологий в соответствии с вариантом.
2. Привести примеры программных продуктов.
3. Отчет представить в электронном виде.

Номер варианта	Задание
1	Сравнить функциональную технологию OLAP-анализа с функциональной технологией Data Mining.
2	Сравнить функциональную технологию электронного документооборота с функциональной технологией интеллектуального анализа данных.
3	Сравнить функциональную технологию OLAP-анализа с функциональной технологией управления эффективностью бизнеса BPM-систем.
4	Сравнить функциональную технологию BPM-систем с функциональной технологией сбалансированной системы показателей – Business Scorecard (BSC),

Номер варианта	Задание
5	Сравнить функциональную технологию ИС ERP (Enterprise Resource Planning) с функциональной технологией ERP2.
6	Сравнить функциональную технологию ИС CRM (Customer Relationship Management) с функциональной технологией ERP.
7	Сравнить функциональную технологию ИС CRM (Customer Relationship Management) с функциональной технологией E-commerce.
8	Сравнить функциональную технологию BPM-систем с функциональной технологией Data Mining.
9	Сравнить функциональную технологию стратегического планирования с функциональной технологией Data Mining.
10	Сравнить функциональную технологию контроля и мониторинга KPI с функциональной технологией OLAP-анализа.
11	Сравнить функциональную технологию управления бизнес-процессами с функциональной технологией Data Mining.
12	Сравнить функциональную технологию Workflow с функциональной технологией OLAP-анализа.
13	Сравнить функциональную технологию электронного документооборота с функциональной технологией Workflow.
14	Сравнить функциональную технологию BPM-систем с функциональной технологией E-commerce.
15	Сравнить функциональную технологию ИС CRM (Customer Relationship Management) с функциональной технологией ERP2

Практикум по решению задач. Тема 3. Технологии обработки управленческой информации. Базы и банки данных

Практикум №3

Задание. Создание базы данных для складского учета и проведения инвентаризации.

- а) Обсуждение полей БД и основных запросов. Построение ER-модели (коллективная работа группы)
- б) Проектирование базы данных по результатам п. а)
- с) Создание таблиц, ввод информации
- д) Создание поисковых запросов для создания отчетов
 - остатки МЦ по данным инвентаризации
 - расчет остатков МЦ по накладным
 - сравнение результатов
 - обновление таблиц по результатам инвентаризации

Эссе. Тема 1. Корпоративные информационные технологии и системы управления

Темы эссе:

1. Виды и структура информационных систем управления. Интегрированные КИС.

2. Архитектура ИСУ. Функциональные и обеспечивающие подсистемы.
3. Виды угроз безопасности в ИСУ. Основные средства и методы защиты.
4. Случайные угрозы безопасности.
5. Умышленные (преднамеренные) угрозы безопасности. НСД.
6. Активные и пассивные угрозы безопасности ИСУ.
7. Вредоносное ПО (троянские программы, вирусы, черви) и борьба с ним.
8. Программно-аппаратные методы защиты информации.
9. Организационно-правовые методы защиты информации. 10. Физические методы защиты информации.
11. Антивирусное ПО. Сетевые экраны.
12. Состав информационных систем управления: функциональная структура, функциональные подсистемы ИС.
13. Состав информационных систем управления: обеспечивающие подсистемы ИС.
14. Понятие автоматизированного рабочего места (АРМ), их разновидности, функции. Типовые АРМ, фирмы-разработчики.
15. Корпоративные информационные системы (КИС). Назначение и основные представители.
16. Структура и функциональные возможности систем класса MRP.
17. Структура и функциональные возможности систем класса MRP II. Отличие систем MRP и MRP II. Спецификация BOM.
18. Структура и функциональные возможности систем класса CRP и ERP

Реферат. Тема 2. Сетевые технологии в менеджменте.

Темы рефератов:

1. Формы представления информации используются в информационных системах управления.
2. Основные особенности управленческой информации.
3. Основные методы оценки экономической информации используются в настоящее время.
4. Виды информационных моделей описания предметной области.
5. Роль информационных систем в государственном управлении на различных уровнях.

Реферат. Тема 3. Технологии обработки управленческой информации. Базы и банки данных

Темы рефератов:

1. Концептуальная модель предметной области: особенности представления, создания и использования
2. Логическая модель предметной области: особенности представления, создания и использования
3. Семантический, синтаксический и прагматический подходы к оценке информации.
4. Основные этапы принятия решения в модели Г. Саймона?
5. Отличие информационных процессов преобразования и движения информации.
6. Процесс преобразования информации в данные.
7. Потоки информации в ИСУ.

Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации

Задания 1-го типа

1. Понятие информации, информационного процесса и информационной технологии.
2. Этапы развития информационного общества.
3. Виды и свойства информации. Данные и знания.
4. Содержание экономической информации, ее особенности, виды и структура.
5. Назначение и роль информационных технологий в экономике.
6. Развитие технической и технологической базы автоматизации управления экономикой.
7. Понятие информационной технологии.
8. Роль и место информационных технологий в развитии современных бизнес-процессов.
9. Основные этапы развития информационных технологий и их классификация
10. Понятие интегрированной информационной технологии.
11. Понятие технологического процесса обработки информации.
12. Способы и режимы обработки информации: технологии пакетной, диалоговой и сетевой обработки информации, однопользовательский и многопользовательский режимы.
13. Понятие интерфейса и его основные компоненты. Интеллектуальные интерфейсы.
14. Назначение программных средств, их классификация, состав
15. Прикладное программное обеспечение как инструментальный решения функциональных и вычислительных задач, его классификация, особенности построения и области применения.
16. Пакеты прикладных программ офисного назначения.

17. Основные этапы развития информационных систем.
18. Эволюция методов обработки данных в информационных системах: автоматизированные системы управления, системы управления базами данных, системы поддержки принятия решений.
19. Классификация информационных систем по сфере деятельности, уровню автоматизации процессов управления, степени централизации обработки информации, степени интеграции функций.
20. Технологии распределенной обработки данных в информационных системах.
21. Особенности централизованной обработки данных.
22. Особенности архитектуры файл – сервер.
23. Особенности двухуровневого клиент – сервера.
24. Особенности многоуровневого клиент – сервера.
25. Организация взаимодействия в информационных системах клиент – серверной архитектуры.
26. Требования, предъявляемые к информационным системам: гибкость: надежность, эффективность, безопасность.
27. Структура информационной системы предприятия.
28. Типы организационных структур информационных систем.
29. Состав функциональных компонентов информационной системы.
30. Перспективные направления развития информационных систем: объектно-ориентированная технология
31. Информационные процессы в управлении организацией.
32. Методические основы создания информационных технологий в управлении организацией.
33. Информационное обеспечение информационных технологий управления организацией.
34. Техническое и программное обеспечение информационных технологий управления организацией.
35. Информационные технологии в системах управления.
36. Защита информации в ИТУ организацией.

Задания 2-го типа

1. Информационные технологии стратегического менеджмента на предприятии.
2. Информационная технология логистических исследований в управлении организацией.
3. Информационные технологии в финансовом менеджменте.
4. Информационные технологии управления персоналом.
5. Информационные технологии производственного менеджмента на предприятии.
6. Информационные технологии управления фирмой.
7. Информационные технологии в государственном и муниципальном управлении.
8. Информационная поддержка бизнеса.
9. Оценка эффективности автоматизированных информационных технологий управления.
10. Методология проектирования автоматизированных информационных технологий управления.
11. Место ИТ в современном обществе.
12. Истоки ИТ, информационные ресурсы, средства ИТ.
13. Наукоёмкость информационных ресурсов.
14. Что относится к наукоёмким изделиям?
15. Патентно-лицензионная деятельность.
16. Рынок деловых услуг и ИКТ.
17. Инновационный механизм.
18. Что такое Инновация?
19. Назовите краткий перечень основных факторов, стимулирующих создание инновационных фирм.
20. Что является Основными свойствами ИТ. Что такое Модель предметной области.
21. Что такое База данных
22. Что такое Директивная информация
23. Что такое Нормативно-техническая информация
24. Что такое Учётно-производственная информация
25. Что такое Вспомогательная информация
26. Расскажите об Опорная информационная технология
27. Структура ИТ Задачи, решаемые ИТ
28. Концепции MRP и MRPII в организации современных систем управления предприятием.
29. Концепция ERP в организации современных систем управления предприятием.
30. Концепция APS как развитие концепции ERP в управлении предприятием
31. Раскройте понятия информационной технологии и информационной системы управления.
32. Какие цели достигаются применением современных информационных технологий и систем управления?
33. Перечислите уровни реализации задач управления.

Задания 3-го типа

1. Имеется торговая компания, объект торговли – одежда (6 категорий товара). Численность компании 40 человек (продавцов – 15). Разработайте структуру отчета о продажах различных категорий товара за квартал различными продавцами.
2. Изобразите схему использования облачных технологий для создания документов. Опишите этот процесс.
3. Проанализируйте, верно ли представлена на рисунке структура понятия «технология». Ответ обоснуйте.
4. При создании OLAP-таблицы «Отчет о продажах» были использованы следующие данные: Товары, Даты, Суммы продаж. Разместите эти данные в структуре сводной таблицы.
5. Создайте презентацию (не менее 5 слайдов) об особенностях ERP систем.
6. Продемонстрируйте возможности нескольких систем информационных коммуникаций.
7. Подготовьте документ, содержащий описание товара и таблицу стоимости товара с точками продаж.

Университет «Синергия»

Рассмотрено
на заседании Ученого совета
Университета «Синергия»
протокол № 11 от 28.11.2025 г.

УТВЕРЖДАЮ
Ректор Университета «Синергия»
кандидат экономических наук, доцент
А. И. Васильев
01.12.2025 г.

Рабочая программа дисциплины

Навыки эффективного руководителя

Направление подготовки: 38.04.02. Менеджмент
Профиль подготовки: Стратегический менеджмент
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: Очная

Москва 2025

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Навыки эффективного руководителя» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952.

Дисциплина затрагивает такие важные темы, как лидерство, формирование команды, развитие персонала, планирование, а также функции и качества руководителя.

Большинство российских компаний, в силу особенностей нашего рынка труда, выбирают стратегию выращивания руководителей внутри компании из числа лояльных, отличившихся и наиболее перспективных сотрудников. В последствии многие сталкиваются с проблемой неэффективной деятельности вверенного «новичку» подразделения. Более того, отсутствие управленческих навыков у специалиста, и возникающие в связи с этим трудности могут повлиять на его решение об увольнении с предприятия.

Рабочая программа дисциплины «Навыки эффективного руководителя» входит в блок дисциплин по выбору.

Цели изучения дисциплины:

Цель изучения дисциплины – формирование у обучающихся целостного представления о сущности управления и роли управленческих навыков в работе руководителя.

Задачи изучения дисциплины:

Задачи изучения дисциплины:

- ознакомить с основными современными теоретическими концепциями менеджмента;
- изучить систему управления и факторы, способствующие развитию навыков эффективного руководителя;
- вооружить обучаемых знаниями теоретических основ, основных механизмов и методов формирования имиджа эффективного руководителя;
- содействовать формированию практических навыков управления и особенностей его восприятия общественностью.

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

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

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			Должен знать	Должен уметь	Имеет практический опыт	
Способен разрабатывать кадровую стратегию организации и использовать новейшие методы управления командообразованием и профессиональным развитием квалифицированных кадров	ПК-3	ПК-3.2. Определяет свою роль в команде на основе кадрового планирования и контроллинга, использования стратегии привлечения персонала к сотрудничеству для достижения поставленной цели, эффективного взаимодействия и руководства коллективом	ПК-3.2.1.1. основные теоретические подходы в управлении персоналом и построении стратегии организации; методологию, технологию и условия принятия управленческих решений; принципы командообразования и развития лидерского потенциала	ПК-3.2.2.1. выделять этапы процесса принятия рациональных управленческих решений; применять методы и средства познания для интеллектуального развития, повышения культурного уровня, профессиональной компетентности руководителя; использовать психологические методы в управлении командами	ПК-3.2.3.1. постановки целей и анализа ограничений при принятии управленческих решений с учетом психологической составляющей; использования системного подхода к анализу организационных проблем.	Кейсы/ Ситуационный практикум Практикум по решению задач
		ПК-3.4. Осуществляет разработку и внедрение программ и процедур управления людьми, мониторинг и оценку персонала, разработку методов деловой оценки кадров для организации эффективной производственно-хозяйственной деятельности	ПК-3.4.1.1. методы профессионального развития	ПК-3.4.2.1. использовать методы командообразования и профессионального развития персонала	ПК-3.4.3.1. организации профессионального развития персонала организации	
		ПК-3.6. Разрабатывает и обеспечивает реализацию кадровой стратегии, использует методы	ПК-3.6.1.1. методы профессионального	ПК-3.6.2.1. использовать методы командообразования	ПК-3.6.3.1. профессионального развития персонала	

		командообразования и профессионального развития персонала	развития	и профессионального развития персонала	организации	

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Семестр 1											
Темы/Конт. работа	Лекции	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)					Лаб. практикумы	Тренинги	E-learning	Сам. работа	Оценочные средства ТКУ/Балл; Форма ПА/ Балл
		Семинары	Практикумы по решению задач	Мастер-классы	Дидакт. игры	Ситуац. практикумы					
Тема 1. Управление как процесс. Понятие эффективного руководителя. Профессиональные и личностные компетенции						2				13	Кейсы/ Ситуационный практикум / 10;
Тема 2. Управленческий цикл. Виды управления.			1			2				13	Кейсы/ Ситуационный практикум / 10; Практикум по решению задач / 5;
Тема 3. Постановка задач по технологии SMART			1			2				13	Кейсы/ Ситуационный практикум / 10; Практикум по решению задач / 5;
Тема 4. Организация и планирование деятельности						2				13	Кейсы/ Ситуационный практикум / 10;
Тема 5. Ситуативное руководство						2				13	Кейсы/ Ситуационный практикум / 10;
Тема 6. Мотивация персонала						2				13	Кейсы/ Ситуационный практикум / 10;
Тема 7. Контроль деятельности и обратная связь сотрудникам.						2				14	
Всего в семестре, час			2			14				92 из 92	100 (ТКУ+ПА)
		16 из 16									
Итоговый контроль	Зачет										
Общий объем дисциплины (в академических часах)	108 из 108										

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Управление как процесс. Понятие эффективного руководителя. Профессиональные и личностные компетенции

Понятие управления как процесса. Концепции современного менеджмента. Образ эффективного руководителя. Руководитель глазами подчиненного. Руководитель глазами руководителя. Управление как специфический вид человеческой деятельности. Психологические закономерности человеческой деятельности. Современные представления об организации и управлении. Управление как технология.

Формы контроля:

Кейсы/Ситуационный практикум

Вопросы для самостоятельного изучения:

Управление как технология.

Формы самостоятельной работы:

Ссылки:

<http://univertv.ru/video/psihologiya/>

Тема 2. Управленческий цикл. Виды управления.

Динамика управленческого цикла: организация, планирование, мотивация сотрудников, контроль и обратная связь. Понятие организации и ее структуры. Руководитель как субъект подсистемы организации. Статусы и роли в организации. Психологические особенности деятельности руководителя при различных видах соподчинения в организации. Классификация стилей деятельности при различных видах соподчинения.

Формы контроля:

Кейсы/Ситуационный практикум

Практикум по решению задач

Вопросы для самостоятельного изучения:

Классификация стилей деятельности при различных видах соподчинения.

Формы самостоятельной работы:

Работа в Электронной библиотеке Университета, порталах сети Интернет

Ссылки:

<http://univertv.ru/video/psihologiya/>

Тема 3. Постановка задач по технологии SMART

Сущность технологии постановки задач. Критерии формулирования. Исходные правила при работе с целью. Понятие цели. Виды целей. Ценности и цели руководителя. Критерии достижения целей. Методика построения “дерева” целей.

Формы контроля:

Кейсы/Ситуационный практикум

Практикум по решению задач

Вопросы для самостоятельного изучения:

Методика построения “дерева” целей.

Формы самостоятельной работы:

Работа в Электронной библиотеке Университета, порталах сети Интернет

Ссылки:

<http://univertv.ru/video/psihologiya/>

Тема 4. Организация и планирование деятельности

Делегирование: преимущества и риски. Выбор задачи для делегирования. Выбор сотрудника для делегирования. Встреча с целью делегирования. Матрица Эйзенхауэра. Система ежедневного планирования «Альпы». Основные принципы планирования. Правила составления плана. Сущность и виды управленческих решений. Психологический механизм принятия решений. Стили принятия решений. Групповые методы решения управленческих задач (“мозговой штурм”, синектика, методы Гордона, “635”, Дельбека и др.).

Формы контроля:

Кейсы/Ситуационный практикум

Вопросы для самостоятельного изучения:

Групповые методы решения управленческих задач (“мозговой штурм”, синектика, методы Гордона, “635”, Дельбека и др.).

Формы самостоятельной работы:

Работа в Электронной библиотеке Университета, порталах сети Интернет

Ссылки:

<http://univertv.ru/video/psihologiya/>

Тема 5. Ситуативное руководство

Понятие ситуативного руководства. Анализ бизнес-кейсов. Уровни зрелости сотрудников. Стили руководства. Сущность и место планирования в структуре управленческой деятельности руководителя. Основные категории планирования: стратегия, тактика, политика, процедуры, правила. Объективные и субъективные предпосылки снижения эффективности планирования. Система планирования личного времени руководителя.

Формы контроля:

Кейсы/Ситуационный практикум

Вопросы для самостоятельного изучения:

Система планирования личного времени руководителя.

Формы самостоятельной работы:

Работа в Электронной библиотеке Университета, порталах сети Интернет

Ссылки:

<http://univertv.ru/video/psihologiya/>

Тема 6. Мотивация персонала

Базовые принципы мотивации. Классификация потребностей по А. Маслоу. Основные мотивы сотрудников. Идеи и ошибки в мотивации персонала. Инструменты выявления мотивов (наблюдение; тестирование; личная встреча с сотрудником). Стимулы в копилке руководителя (бесплатные вознаграждения. Копилка стимулов. Мотивационные слова. Работа с демотивированным сотрудником. Причины демотивации. Поведение сотрудника при демотивации. Личная встреча с демотивированным сотрудником. Понятие об организаторской деятельности. Структура и функции организаторской деятельности. Индивидуальный стиль организаторской деятельности. Оценка организаторских способностей руководителей в динамической структуре личности.

Формы контроля:

Кейсы/Ситуационный практикум

Вопросы для самостоятельного изучения:

Оценка организаторских способностей руководителей в динамической структуре личности.

Формы самостоятельной работы:

Работа в Электронной библиотеке Университета, порталах сети Интернет

Ссылки:

<http://univertv.ru/video/psihologiya/>

Тема 7. Контроль деятельности и обратная связь с сотрудниками.

Виды и функции контроля. Выбор подходящего вида контроля. Цели и функции обратной связи. Правила подачи обратной связи. Алгоритм подачи обратной связи сотруднику.

Вопросы для самостоятельного изучения:

Виды и функции контроля. Выбор подходящего вида контроля. Цели и функции обратной связи. Правила подачи обратной связи. Алгоритм подачи обратной связи сотруднику.

Формы самостоятельной работы:

Работа в Электронной библиотеке Университета, порталах сети Интернет

Ссылки:

<http://univertv.ru/video/psihologiya/>

5. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Основная литература

1. Колобова, И. Н. Психология управления : учебник / И. Н. Колобова. — Москва : Российская таможенная академия, 2024. — 338 с. — ISBN 978-5-9590-1324-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/146504.html>

Дополнительная литература

1.Шуванов, В. И. Социальная психология управления : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Маркетинг», «Коммерция» / В. И. Шуванов. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2023. — 463 с. — ISBN 978-5-238-01629-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/142697.html>

2.Вайнштейн, Л. А. Психология управления : учебное пособие / Л. А. Вайнштейн, И. В. Гулис. — Минск : Вышэйшая школа, 2018. — 384 с. — ISBN 978-985-06-2935-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/90818.html>

Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети "Интернет"

1. <http://psycdigest.ru/>
2. <http://univertv.ru/video/psihologiya/>

Материально-техническая база

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

Лицензионное программное обеспечение

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

Свободно распространяемое программное обеспечение

1. 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
2. OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
3. PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
4. GIMP (редактор растровой графики) (<https://www.gimp.org/>)
5. Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing/>)
6. Inkscape (векторная графика) (<https://www.inkscape.org/>)

Электронно-библиотечная система

1. Электронная библиотечная система (ЭБС) IPR BOOKS <http://www.iprbookshop.ru>

Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Официальный интернет-портал базы данных правовой информации (<http://pravo.gov.ru/>)
2. Электронная библиотека научных публикаций eLIBRARY (<https://elibrary.ru>)
3. Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>)
4. Архив научных журналов НЭИКОН (<https://arch.neicon.ru/xmlui/>)

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

Описание оценочных материалов для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации

Описание текущего контроля и промежуточной аттестации:

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета.

Оценочные средства:

Зачет, Ситуационный практикум, Практикум по решению задач.

Процедура оценивания:

Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя.

Задание № 1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающегося принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними;

Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности;

Задания №3 – задания на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины

Шкала и критерии оценки, балл:

Практикум по решению задач:

5 – активность и верные ответы составляют более 90% от общего количества;

4-3 – активность и верные ответы составляют 80-50% от общего количества;

2-1– активность и верные ответы составляют менее 50% от общего количества

Ситуационные практикумы:

10 – отчет содержит развернутые ответы на все сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) даны исчерпывающие ответы на вопросы представителей других команд;

9-6 – отчет содержит развернутые ответы на большинство сформулированных вопросов, лидером команды (микро-группы) даны краткие ответы на вопросы представителей других команд;

5-2– отчет содержит только часть ответов на сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) не даны корректные ответы на вопросы представителей других команд;

1-0 – отчет не содержит ответов на сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) не даны корректные ответы на вопросы представителей других команд.

Зачет:

Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале:

Задание 1: 0-10 баллов

Задание 2: 0-10 баллов

Задание 3: 0-10 баллов

«Зачтено»

– **90-100** – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задачи решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат.

– **70-89** – ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Ход решения задач правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат.

– **50- 9** – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задача решена частично.

«Не зачтено»

– **менее 50** – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задачи не решены.

Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках текущего контроля успеваемости

Кейсы/Ситуационный практикум. Тема 1. Управление как процесс. Понятие эффективного руководителя. Профессиональные и личностные компетенции

Ситуация 1. Уверенный в себе. Хорошо знает, чего хочет. Заранее формулирует суть вопроса и немедленно переходит к ней, не размениваясь на пустяки и частности. Быстро перехватывает *инициативу беседы* и начинает *управлять разговором*. Его настойчивость легко принять за раздражение, особенно, если невнимательно слушать.

Вариант ответа: В разговоре с таким сотрудником важно вести себя спокойно, устойчиво, говорить уверенно. Стараться быть как можно более лаконичным, поскольку многословие обоих только запутает. Оперировать только проверенной информацией. Внешне речь должна звучать чуть менее активно, чем речь собеседника. Если быть с ним на равных, может возникнуть спор или даже конфликт, переговоры будут провалены.

Ситуация 2. Недовольно-агрессивный. Агрессивен, эмоционально не сдержан, слова и жесты подчеркнута раздражительны.

Вариант ответа: В разговоре с таким сотрудником важно быть спокойным, сдержанным и хладнокровным. Как можно внимательнее слушать и не поддаваться на эмоциональные провокации. Выразив сочувствие и понимание, предлагать совместный план работы. Быть убедительным в том, что план реален.

Ситуация 3. Любитель поговорить. Говорит не по существу, «растекается мыслью по древу».

Вариант ответа. Использовать паузы, чтобы перенаправить разговор в нужное русло. Начинайте как бы новый смысловой абзац: говорить четко, нарочито обращаясь по имени и отчеству, делать обобщающие замечания относительно предыдущего тезиса. Если до ближайшей паузы далеко, тактично прервать собеседника: задать конкретный вопрос, который имеет отношение к сути дела. Когда инициатива «в руках», говорить четко, не делать

больших пауз, в которые можно «вклиниваться» с разговором «обо всем на свете». Не позволять втягивать себя в беседу, не относящуюся к делу. Поддерживать только те вопросы, которые имеют прямое отношение к обсуждаемой проблеме. Следить за своим эмоциональным состоянием: дышать глубоко и говорить ровным голосом. Чтобы не раздражаться, перехватывать инициативу в разговоре.

Кейсы/Ситуационный практикум. Тема 2. Управленческий цикл. Виды управления.

Задание: Провести выборочное интервью с незнакомыми людьми (3-5 чел.) с целью подбора кандидатов на вакантную должность.

Цель: провести селективное интервью; осуществить наблюдение и сбор данных; описать процедуру переговорного процесса; составить отчет. в гипотетическую команду «Последний герой».

Этапы работы:

1. Выработать *критерии* для отбора участников (параметры оценки, вопросы) и обосновать каждый критерий.
2. Продумать *план работы и этапы* проведения интервью.
3. Составить *подробное описание* подготовки к проведению интервью.
4. Провести *интервью* и оценить *первоначальные результаты* наблюдений.
5. Отметить *особенности работы* с каждым участником (его поведение, реакции, умение ориентироваться в ситуации, способность отвечать на вопросы и т. д.). Указать на возможно возникшие трудности при взаимодействии с ними.
6. Дать *экспертное заключение* по каждому респонденту с точки зрения соответствия выработанным критериям.
7. Вынести заключительное решение по всем наблюдаемым признакам и представить *рейтинг результатов*.
8. Дать *оценку своей работы*. Прокомментировать свои ощущения, психологическое состояние, эмоциональные реакции.

Кейсы/Ситуационный практикум. Тема 3. Постановка задач по технологии SMART

Задание 1. Оцените свой *лидерский потенциал*, используя методику «Карта самооценки» по шкале Лайкерта («1» низкий уровень; «7» очень высокий уровень)

Этапы работы:

1. Проведите оценку в режиме *Я-реальное* («актуальный уровень»)
2. Проведите оценку в режиме *Я-идеальное* («желаемый уровень»)
3. Рассчитайте *коэффициент согласованности* с помощью коэффициента ранговой корреляции
4. Сделайте *вывод о степени расхождения* Я-реального и Я-идеального.
5. Оцените в модели компетентности уровень лидерского потенциала руководителя.

• Я в данной организации

• Я в «идеальной организации»

№	Параметры	Степень выраженности						
		1	2	3	4	5	6	7
1.	Ответственность за результаты своей деятельности							
2.	Развитая интуиция							
3.	Эрудированность, энергичность							
4.	Способность планировать, организовывать деятельность							
5.	Уверенность в себе и принимаемых решениях							
6.	Гибкость							

7.	Инициативность							
8.	Критичность							
9.	Целеустремленность							
10.	Требовательность							
11.	Креативность							
12.	Оригинальность, находчивость, разносторонность							
13.	Стремление к личностному росту							

Задание 2. Оцените свой лидерский потенциал, используя *метод ранжирования*.

Этапы работы:

1. Впишите в Протокол *способности к эффективному руководству* в соответствии с Вашим *представлением о себе*.
2. Предложите *другому* человеку *оценить Ваши способности к эффективному руководству*.
3. Рассчитайте *коэффициент согласованности* с помощью коэффициента ранговой корреляции
4. Сделайте *вывод о степени расхождения* Ваших представлений о себе как о руководителя и представлениями о Вас других людей.

Способности к эффективному руководству

- **Организаторские** (*целеустремленность, решительность, креативность*)
- **Коммуникативные** (*умение входить в контакт, налаживать взаимоотношения, профессиональная компетентность, развитые каналы вербального и невербального общения*)
- **Аналитические способности** (*умение обрабатывать нужную информацию, оценивать, сравнивать, усваивать*)
- Высокий уровень **понятийного мышления**
- **Вербальные способности** (*умение правильно и понятно изъясняться*)
- **Ораторские способности**
- Умение **вести переговоры**, способность **убеждать**
- Умение **слушать**
- Хорошо развитая образная и словесно-логическая **память**
- Высокий уровень переключаемости и распределения **внимания**
- Способность **влиять на окружающих**
- Умение **принимать решения** в неопределенных ситуациях
- Умение **управлять собой**

Протокол для индивидуального ранжирования

№	Лидерские способности	Ваш ранг	Ранг	Разница рангов (d)

Кейсы/Ситуационный практикум. Тема 4. Организация и планирование деятельности

1. Вам предстоит участие в переговорах с деловым партнером. Опишите алгоритм проведения переговоров с различными психологическими типами людей.
2. Какие формы взаимодействия с акцентуированными личностями целесообразно учитывать при проведении совещаний или деловых встреч?

Кейсы/Ситуационный практикум. Тема 5. Ситуативное руководство

Дайте аргументированный ответ на следующие вопросы.

- Какие психологические приёмы в процессе *переговоров* являются наиболее эффективными?
- Меняется ли *поведение людей в процессе интервьюирования (переговорного процесса)*?
- Чем, по вашему мнению, определяется *лидерство* – личностью или социальной ситуацией?
- Какие личности можно назвать харизматичными?

Кейсы/Ситуационный практикум. Тема 6. Мотивация персонала

Заполните пробелы в нижеприведенных примерах – приемах аргументации, используемым в процессе переговоров

- Постепенно *подводите оппонента к* _____ (*противоположным*) *выводам* путем поэтапного прослеживания процедуры решения проблемы
- Постепенно подведите оппонента к полному согласию с Вами путем получения от него *согласия сначала в* _____ (*главном*), *а затем в* _____ (*частностях*)
- Разделите аргументы* спорящего на _____, _____, _____ (*неверные, сомнительные и ошибочные*) с последующим доказательством несостоятельности его общей позиции
- Постройте свой разговор таким образом, чтобы он на Ваши первые вопросы отвечал _____ (*«Да... Да...»*). В последующем ему будет намного проще соглашаться с Вами и по более существенным вопросам
- Соглашаясь с высказыванием спорящего, *внезапно опровергните* его доказательства с помощью _____ (*одного сильного аргумента*). Этот метод хорош, если партнер агрессивен
- Умышленно *замедляйте проговаривание вслух* наиболее _____ (*слабых мест*) в аргументации оппонента
- Указывайте оппоненту как сильные, так и слабые места того, что Вы предлагаете. Такой метод лучше всего применять при дискуссии с _____ (*интеллектуальным партнером*)
- _____ (*Своевременно*) делайте обобщения и выводы по результатам проведенной дискуссии

Практикум по решению задач. Тема 2. Управленческий цикл. Виды управления.

Кейс 1

1. Приведите примеры определённых моделей поведения (адекватные и неадекватные варианты использования):
 - Пассивная модель
 - Агрессивная модель
 - Ассертивная модель.
2. Приведите примеры ситуаций, в которых руководитель использует ту или иную поведенческую модель. Укажите условия, в которых та или иная модель будет являться адекватным вариантом поведения.

Практикум по решению задач. Тема 3. Постановка задач по технологии SMART

Кейс 1

1. Как вы объясните социально-психологический феномен «*социального мундира*»? Что это такое? Как это связано с фрустрирующей ролью руководителя? Насколько психологически оправдана данная роль? Каковы психоэмоциональные последствия длительного нахождения в этой роли?
2. Приведите примеры «*Я–Ты высказываний*». Объясните коммуникативные реакции «*социальных мундиров*» в зависимости от «*Я–Ты высказываний*». Приведите примеры ситуаций, в которых руководитель использует «Ты–утверждение». Опишите поведение сторон и дайте психологическую характеристику каждой из них.

Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации

Задания 1-го типа

1. Что представляет собой управление как социально-психологическое явление?

2. Какое отношение психология управления имеет к общей теории управления?
3. Какими способами может устанавливаться и поддерживаться порядок в совместной жизни и деятельности людей?
4. Каковы психологические основы власти?
5. Что представляет собой управление как «вертикальное разделение труда»?
6. Что представляет собой основная тенденция в теории и практике управления?
7. На основе каких теорий осуществляется исследование личности руководителя?
8. Раскройте специфические базовые качества личности руководителя.
9. Охарактеризуйте основные лидерские функции.
10. Что представляют собой организаторские способности по Л.И. Уманскому?
11. Я-концепция руководителя и ее функции в управленческой деятельности.
12. Психологические особенности роли подчиненного.
13. Мотивы подчинения.
14. Взгляд на особенности личности подчиненного с позиций «теории Х и теории Y».
15. Что представляет собой деятельность как объект управления?
16. Основные рекомендации по передаче подчиненным обратной информации.
17. Методика психологического анализа задачи групповой деятельности руководителем?
18. Психологические особенности управленческого решения.
19. Что представляет собой «распорядительство» по Файоллю?
20. Какие управленческие функции образуют «внутреннее управление» организацией?
21. Что включает индивидуальная работа руководителя с подчиненными?
22. Что такое «психологическая проблема» с точки зрения руководителя?
23. В чем заключается управление развитием группы?
24. Какие управленческие задачи и каким образом можно решить при помощи «метамодели»?
25. Что представляет собой управленческо-психологическое консультирование?

Задания 2-го типа

1. Зачем нужен руководитель?
2. Что такое управление?
3. Управление - процесс достижения цели с эффективным использованием человеческого ресурса. В чем парадокс?
4. Метафора «Студент медицинского Вуза». Если попросить студента медицинского Вуза провести операцию, то он откажется. Почему?
5. Если попросить студента управленца стать начальником, то он скорее всего согласится. Почему?
6. Для того, чтобы оценить результат необходимо точно представлять конечную цель. Почему?
7. Системный подход в планировании. Приведите примеры.
8. Умение делегирования и постановки целей. Приведите примеры.
9. Типы сотрудников и стили взаимодействия с ними. Приведите примеры.
10. Способы контроля. Приведите примеры.
11. Правила, по которым будет организована наша работа. Приведите примеры.
12. Кто же такой «эффективный руководитель». Чем он отличается от рядового сотрудника?
13. Какие есть ожидания от работы «эффективного руководителя»?
14. Представьте, кто такой «эффективный руководитель глазами подчиненных; глазами самого себя; глазами руководителя.
15. «Эффективный руководитель глазами руководителя»: каким он должен быть; что он должен знать; что он должен уметь; что он должен делать.
16. Какие качества являются самыми важными для эффективного руководителя?
17. Какие знания и умения руководителя являются залогом успеха?
18. Какое поведение руководителя говорит о его компетентности?
19. Какие инструменты управления использует эффективный руководитель?
20. В какие моменты у подчиненных пропадает желание выполнять задачу?
21. Какие действия руководителя могут улучшить результат работы?
22. Что такое планирование деятельности? Приведите примеры.
23. Что такое организация деятельности? Приведите примеры.
24. Что такое мотивация персонала? Приведите примеры.

Задания 3-го типа

Задание 1.

Вы руководитель группы. Заканчивается первый квартал, у вас «горит» отчет о проделанной сотрудниками и вашей группой в целом, работе, это должно было быть готово к пятнице, но последний срок в понедельник утром. Ваша задача

уговорить сотрудника вашего отдела выйти на работу в ближайшую субботу в его выходной день. При этом он должен выйти на добровольных началах, то есть бесплатно.

Найдите способы мотивации, подходящие для этого сотрудника.

Задание 2.

Вы сотрудник группы. Ваш руководитель просит вас выйти в субботу на работу (в Ваш выходной день). И как раз в эту субботу ваш день рождения, и отсутствие на нем чревато для Вас как минимум обидой со стороны близких и друзей. Ваша задача отказаться от работы в Ваш выходной день, другой вариант возможен, только если руководитель предложит Вам какой-нибудь супервариант.

Задание 3.

Ваш руководитель просит Вас взять на себя ведение клиентской базы Вашего коллеги, пока он в отпуске больше 3-х недель по семейным обстоятельствам. И это при том, что Вы едва успеваете справляться со своими клиентами, у вас скоро намечаются личные встречи, да и бесконечные отчеты, которые вам придется делать каждый день. Ваша задача согласиться за вознаграждение в виде премии, или если Вам дадут понять, что при предстоящем расширении департамента, в котором Вы работаете, вы сможете рассчитывать на интересную позицию (как минимум должность начальника отдела по продажам)!

Задание 4.

Ваш руководитель просит вас задерживаться на работе на 2 часа, в течение 2-х последующих недель. Аргументация у вашего руководителя была следующая: отдел не успевает выполнить план в срок и нужно исправлять ситуацию путем введения дополнительного рабочего времени. Ваша задача, согласиться только в одном случае, если вы почувствуете свою значимость в компании. Не афишируя того, что для вас это важно!

Задание 5.

Ваша задача замотивировать сотрудника, а именно: чтобы в последующие две недели сотрудник задерживался на работе на 2 часа. Причина этой просьбы проста: отдел не успевает выполнить план в срок и поэтому необходим дополнительный ресурс времени в виде дополнительных 2 часов каждый день. Найдите подходящий способ мотивации для сотрудника!

Задание 6.

Дела бывают важными и неважными, срочными и не срочными.

- Что относится к типу дел Важное/Срочное? Приведите примеры.
- Что относится к типу Важное/Не срочное. Приведите примеры.
- Что относится к типу Неважное/Срочное. Приведите примеры.
- Что относится к типу Неважное/Несрочное. Приведите примеры.

Задание 7.

Делегирование полномочий. Почему руководитель предпочитает выполнить задачу сам, чем делегировать?

- Квадрат делегирования. Что делегировать?
- Квадрат делегирования. Кому делегировать?
- Квадрат делегирования. Как делегировать?
- Квадрат делегирования. Зачем делегировать?
- Задачи, которые нельзя делегировать. Приведите примеры.

Задание 8.

Этапы и виды контроля. Приведите примеры.

- Итоговый контроль
- Предварительный контроль
- Текущий контроль
- Выборочный контроль
- Результаты контроля.

Задание 9.

Обратная связь: цели и функции.

- Зачем нужна обратная связь? Приведите пример
- Правила подачи обратной связи. Перечислите.
- Алгоритм подачи обратной связи. Целесообразность.

Задание 10.

Зрелость сотрудника

- В чем она проявляется?
- Тип руководства в зависимости от уровня зрелости.
- Факторы, определяющие уровень зрелости сотрудника.
- Психологические признаки зрелости сотрудника.
- Мотивация сотрудников в модели X, Y, Z. Отличительные признаки.

Университет «Синергия»

Рассмотрено
на заседании Ученого совета
Университета «Синергия»
протокол № 11 от 28.11.2025 г.

УТВЕРЖДАЮ
Ректор Университета «Синергия»
кандидат экономических наук, доцент
А. И. Васильев
01.12.2025 г.

Рабочая программа дисциплины

Прикладная статистика

Направление подготовки: 38.04.02. Менеджмент
Профиль подготовки: Стратегический менеджмент
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: Очная

Москва 2025

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

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

Изучение дисциплины «Прикладная статистика» ориентировано на получение обучающимися знаний о методах статистического анализа различных процессов и объектов, дает студентам представление и навыки применения количественных методов изучения социально-экономических процессов, происходящих в современном обществе и на различных уровнях экономики. Владение методами статистики является одним из важнейших деловых качеств менеджера, предпринимателя и экономиста высшей квалификации.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в часть, формируемую участниками образовательных отношений, Блока 1 учебных планов по программам подготовки магистров по направлению 38.04.02 Менеджмент как дисциплина по выбору.

Цели изучения дисциплины:

Целью изучения дисциплины «Прикладная статистика» является формирование у обучающихся теоретических знаний о системе статистических показателей, используемых для отражения состояния и развития явлений и процессов общественной жизни, а также практических навыков применения статистических методов для обработки и анализа количественной и качественной информации о развитии социально-экономических процессов и явлений.

Задачи изучения дисциплины:

- изучение методов формирования информационной базы статистики, в том числе статистического наблюдения, сводки и группировки, абсолютных, относительных и средних величин; методов сбора, анализа и обработки данных, необходимых для решения поставленных экономических задач;
- овладение инструментальными средствами для обработки и анализа данных о социально-экономических процессах;
- изучить методы и овладеть инструментальными средствами анализа и интерпретации данных отечественной и зарубежной статистики о социально-экономических процессах и явлениях,
- изучить методы выявления тенденций изменения социально-экономических показателей;
- изучение индексного метода анализа статистических данных;
- изучение методов исследования динамики и взаимосвязи экономических явлений;
- овладение современными техническими средствами и информационными технологиями для решения аналитических и исследовательских задач.

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

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

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			Должен знать	Должен уметь	Имеет практический опыт	
Способен организовывать производственно-хозяйственную деятельность с использованием новейших производственных технологий, инновационных форм управления и организации труда, выявлять направления повышения экономической эффективности производства	ПК-4	ПК-4.1. Осуществляет сбор, обработку и анализ данных с использованием прикладных статистических методов, необходимых для решения поставленных управленческих задач	ПК-4.1.1.1. Источники статистической информации, основные понятия прикладной статистики; методы вариационного и индексного анализа; методы выявления тенденций развития и прогнозирования экономической эффективности	ПК-4.1.2.1. Анализировать экономические явления методами вариационного и индексного анализа; анализировать динамику явлений и выявлять тенденцию развития с использованием новейших информационно-коммуникационных технологий; анализировать результаты выборочного наблюдения по результатам производственно-хозяйственной деятельности.	ПК-4.1.3.1. Принятия управленческих решений на основе анализа статистической информации.	Практикум по решению задач Практическое домашнее задание Тестовое домашнее задание

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Темы/Конт. работа	Лекции	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)					Лаб. практикумы	Тренинги	E-learning	Сам. работа	Оценочные средства ТКУ/Балл; Форма ПА/ Балл
		Семинары	Практикумы по решению задач	Мастер-классы	Дидакт. игры	Ситуац. практикумы					
Тема 1. Статистика как наука. Статистическое наблюдение. Статистическая сводка и группировка	1		1							11	Практикум по решению задач / 5;
Тема 2. Наглядное представление статистических данных	1		1							11	Практикум по решению задач / 5;
Тема 3. Абсолютные и относительные показатели. Средние величины.	1		1							11	Практикум по решению задач / 5; Практическое домашнее задание / 5;
Тема 4. Показатели вариации. Дисперсионный метод анализа.	1		1							11	Практикум по решению задач / 5;
Тема 5. Основы выборочного наблюдения	1		2							11	Практикум по решению задач / 10;
Тема 6. Статистическое изучение взаимосвязи социально-экономических явлений	1		2							11	Практикум по решению задач / 10;
Тема 7. Статистическое изучение динамики социально-экономических явлений	1		2							11	Практикум по решению задач / 10;
Тема 8. Экономические индексы	1		2							11	Практикум по решению задач / 10; Тестовое домашнее задание / 5;
Всего в семестре, час	8 из 8		12							88 из 88	100 (ТКУ+ПА)
		12 из 12									
Итоговый контроль	Зачет										
Общий объем дисциплины (в академических часах)	108 из 108										

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Статистика как наука. Статистическое наблюдение. Статистическая сводка и группировка

Становление статистики как науки. Понятие статистики и её задачи. Предмет, объект и метод статистического исследования. Базовые понятия и категории статистической науки.

Цели, задачи и объекты статистического наблюдения. Источники и организационные формы статистического наблюдения. Виды и способы статистического наблюдения. Текущее и прерывное (периодическое и единовременное) наблюдение. Программно-методологическое обеспечение статистического наблюдения. Основные понятия и категории статистического наблюдения. Методы статистического наблюдения. Способы статистического наблюдения. Точность статистического наблюдения.

Сущность и задачи статистической сводки. Виды статистической сводки. Понятие группировки. Задачи метода группировки. Виды статистических группировок и принципы их построения. Виды статистических рядов распределения и их классификация. Графическое представление рядов распределения. Полигон и гистограмма.

-

Формы контроля:

Практикум по решению задач

Вопросы для самостоятельного изучения:

Становление статистики как науки. Основной метод статистики и особенности статистической методологии. Понятие о статистической информации. Логический контроль. Арифметический контроль.

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой, источниками в сети Internet

Конспектирование.

Подготовка к практикуму по решению задач

Подготовка отчета по практикуму по решению задач

Ссылки:

1. Дегтярева, И. Н. Теория статистики : учебник / И. Н. Дегтярева. — 2-е изд. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2025. — 303 с. — ISBN 978-5-4497-4358-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/150463.html>
2. Степанова, С. М. Статистика : учебник / С. М. Степанова, Н. А. Рухманова, Т. Ю. Сорокина. — Санкт-Петербург : Интермедия, 2017. — 391 с. — ISBN 978-5-4383-0149-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/66800.html>
3. Васильева, Э. К. Статистика : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / Э. К. Васильева, В. С. Лялин. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2023. — 398 с. — ISBN 978-5-238-01192-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/141807.html>
4. Шнарева Г.В. Анализ данных : учебно-методическое пособие / Шнарева Г.В., Пономарева Ж.Г.. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2019. — 129 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/89482.html>
5. Федин Ф.О. Анализ данных. Часть 1. Подготовка данных к анализу : учебное пособие / Федин Ф.О., Федин Ф.Ф.. — Москва : Московский городской педагогический университет, 2012. — 204 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/26444.html>

Тема 2. Наглядное представление статистических данных

Понятие о статистической таблице. Элементы статистической таблицы. Виды таблиц по характеру подлежащего. Виды таблиц по разработке сказуемого. Основные правила построения таблиц Таблицы сопряженности.

Понятие о статистическом графике. Элементы статистического графика. Классификация видов графиков. Диаграммы сравнения. Структурные диаграммы. Диаграммы динамики. Статистические карты.

Построение таблиц, графиков и диаграмм с использованием информационно – коммуникационных технологий.

Формы контроля:

Практикум по решению задач

Вопросы для самостоятельного изучения:

Таблицы и матрицы. Таблицы сопряженности. Статистические карты. Построение таблиц, графиков и диаграмм с использованием информационно – коммуникационных технологий.

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой, источниками в сети Internet

Конспектирование.

Подготовка к практикуму по решению задач

Ссылки:

1. Дегтярева, И. Н. Теория статистики : учебник / И. Н. Дегтярева. — 2-е изд. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2025. — 303 с. — ISBN 978-5-4497-4358-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/150463.html>
2. Степанова, С. М. Статистика : учебник / С. М. Степанова, Н. А. Рухманова, Т. Ю. Сорокина. — Санкт-Петербург : Интермедия, 2017. — 391 с. — ISBN 978-5-4383-0149-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/66800.html>
3. Васильева, Э. К. Статистика : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / Э. К. Васильева, В. С. Лялин. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2023. — 398 с. — ISBN 978-5-238-01192-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/141807.html>
4. Шнарева Г.В. Анализ данных : учебно-методическое пособие / Шнарева Г.В., Пономарева Ж.Г.. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2019. — 129 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/89482.html>
5. Федин Ф.О. Анализ данных. Часть 1. Подготовка данных к анализу : учебное пособие / Федин Ф.О., Федин Ф.Ф.. — Москва : Московский городской педагогический университет, 2012. — 204 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/26444.html>

Тема 3. Абсолютные и относительные показатели. Средние величины.

Понятие статистического показателя. Виды статистических показателей. Понятие абсолютных величин. Индивидуальные абсолютные показатели. Сводные абсолютные показатели. Виды единиц измерения абсолютных показателей. Натуральные и условно-натуральные единицы измерения. Стоимостные единицы измерения. Трудовые единицы измерения. Относительные показатели. Единицы измерения относительных показателей. Показатели динамики. Показатели плана. Показатели реализации плана. Показатели структуры. Показатели координации. Показатели интенсивности и уровня экономического развития. Показатели сравнения. Интерпретация относительных величин.

Сущность и виды средних показателей. Понятие и интерпретация средней величины. Исходное соотношение средней. Степенные средние. Средняя арифметическая, её свойства. Средняя гармоническая. Другие формы средних величин. Структурные средние. Понятие моды, медианы. Определение моды и медианы по сгруппированным данным. Определение моды и медианы по интервальным вариационным рядам. Сравнение моды, медианы и средней

Формы контроля:

Практикум по решению задач

Практическое домашнее задание

Вопросы для самостоятельного изучения:

Другие формы средних величин. Сравнение моды, медианы и средней.

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой, источниками в сети Internet

Конспектирование.

Подготовка к практикуму по решению задач

Подготовка отчета по практикуму по решению задач

Ссылки:

1. Дегтярева, И. Н. Теория статистики : учебник / И. Н. Дегтярева. — 2-е изд. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2025. — 303 с. — ISBN 978-5-4497-4358-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/150463.html>
2. Степанова, С. М. Статистика : учебник / С. М. Степанова, Н. А. Рухманова, Т. Ю. Сорокина. — Санкт-Петербург : Интермедия, 2017. — 391 с. — ISBN 978-5-4383-0149-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/66800.html>
3. Васильева, Э. К. Статистика : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / Э. К. Васильева, В. С. Лялин. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2023. — 398 с. — ISBN 978-5-238-01192-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/141807.html>
4. Шнарева Г.В. Анализ данных : учебно-методическое пособие / Шнарева Г.В., Пономарева Ж.Г.. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2019. — 129 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/89482.html>
5. Федин Ф.О. Анализ данных. Часть 1. Подготовка данных к анализу : учебное пособие / Федин Ф.О., Федин Ф.Ф.. — Москва : Московский городской педагогический университет, 2012. — 204 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/26444.html>

Тема 4. Показатели вариации. Дисперсионный метод анализа.

Понятие вариации и вариационных рядов. Абсолютные показатели вариации. Относительные показатели вариации. Свойства дисперсии. Дисперсия альтернативного признака. Определение эмпирического коэффициента детерминации. Эмпирическое корреляционное отношение.

Формы контроля:

Практикум по решению задач

Вопросы для самостоятельного изучения:

Свойства дисперсии. Дисперсия альтернативного признака.

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой, источниками в сети Internet

Конспектирование.

Подготовка к практикуму по решению задач

Подготовка отчета по практикуму по решению задач

Ссылки:

1. Дегтярева, И. Н. Теория статистики : учебник / И. Н. Дегтярева. — 2-е изд. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2025. — 303 с. — ISBN 978-5-4497-4358-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/150463.html>
2. Степанова, С. М. Статистика : учебник / С. М. Степанова, Н. А. Рухманова, Т. Ю. Сорокина. — Санкт-Петербург : Интермедия, 2017. — 391 с. — ISBN 978-5-4383-0149-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/66800.html>
3. Васильева, Э. К. Статистика : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / Э. К. Васильева, В. С. Лялин. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2023. — 398 с. — ISBN 978-5-238-01192-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/141807.html>
4. Шнарева Г.В. Анализ данных : учебно-методическое пособие / Шнарева Г.В., Пономарева Ж.Г.. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2019. — 129 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/89482.html>
5. Федин Ф.О. Анализ данных. Часть 1. Подготовка данных к анализу : учебное пособие / Федин Ф.О., Федин Ф.Ф.. — Москва : Московский городской педагогический университет, 2012. — 204 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/26444.html>

Тема 5. Основы выборочного наблюдения

Выборочное наблюдение как основной вид несплошного наблюдения. Теоретические основы выборочного наблюдения. Генеральная совокупность и способы отбора, обеспечивающие репрезентативность выборки. Выборочная совокупность, понятие, основные характеристики. Понятие ошибки выборочного наблюдения, виды, способы оценки.

Распространение данных выборочного наблюдения на генеральную совокупность. Практика применения выборочного метода в статистических исследованиях.

Статистические гипотезы и статистические критерии. Основные понятия.

Формы контроля:

Практикум по решению задач

Вопросы для самостоятельного изучения:

Статистические гипотезы и статистические критерии. Основные понятия.

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой, источниками в сети Internet

Конспектирование.

Подготовка к практикуму по решению задач

Подготовка отчета по практикуму по решению задач

Ссылки:

1. Дегтярева, И. Н. Теория статистики : учебник / И. Н. Дегтярева. — 2-е изд. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2025. — 303 с. — ISBN 978-5-4497-4358-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/150463.html>
 2. Степанова, С. М. Статистика : учебник / С. М. Степанова, Н. А. Рухманова, Т. Ю. Сорокина. — Санкт-Петербург : Интермедия, 2017. — 391 с. — ISBN 978-5-4383-0149-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/66800.html>
-

3. Васильева, Э. К. Статистика : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / Э. К. Васильева, В. С. Лялин. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2023. — 398 с. — ISBN 978-5-238-01192-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/141807.html>
4. Шнарева Г.В. Анализ данных : учебно-методическое пособие / Шнарева Г.В., Пономарева Ж.Г.. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2019. — 129 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/89482.html>
5. Федин Ф.О. Анализ данных. Часть 1. Подготовка данных к анализу : учебное пособие / Федин Ф.О., Федин Ф.Ф.. — Москва : Московский городской педагогический университет, 2012. — 204 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/26444.html>
-
-
-

Тема 6. Статистическое изучение взаимосвязи социально-экономических явлений

Классификация видов взаимосвязи. Факторные и результативные признаки. Функциональные и корреляционные связи. Прямые и обратные связи. Линейные и нелинейные связи. Методы изучения взаимосвязи. Графический метод. Метод корреляционного анализа. Метод регрессионного анализа.

Условия применения корреляционно-регрессионного анализа. Расчет линейного коэффициента корреляции. Оценка значимости линейного коэффициента корреляции на основе t-критерия Стьюдента.

Задачи применения регрессионного анализа. Аналитическое выражение связи в виде математической функции. Уравнение регрессии. Коэффициенты регрессии.

Определение параметров линейного уравнения регрессии. Парная линейная регрессия.

Принятие решений на основе уравнений регрессии. Интерпретация регрессионных моделей. Значимость коэффициента регрессии на основе линейной парной зависимости. Проверка адекватности модели на основе F – критерия Фишера-Снедекора. Коэффициент эластичности.

Оценка силы связи качественных признаков. Коэффициенты ассоциации и контингенции. Коэффициенты взаимной сопряженности Пирсона и Чупрова.

Ранговая корреляция. Коэффициент корреляции рангов Спирмена. Коэффициент корреляции рангов Кендалла.

Формы контроля:

Практикум по решению задач

Вопросы для самостоятельного изучения:

Теоретическое корреляционное отношение. Теоретический коэффициент детерминации. Коэффициент конкордации.

Ссылки:

1. Дегтярева, И. Н. Теория статистики : учебник / И. Н. Дегтярева. — 2-е изд. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2025. — 303 с. — ISBN 978-5-4497-4358-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/150463.html>
2. Степанова, С. М. Статистика : учебник / С. М. Степанова, Н. А. Рухманова, Т. Ю. Сорокина. — Санкт-Петербург : Интермедия, 2017. — 391 с. — ISBN 978-5-4383-0149-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/66800.html>
-

3. Васильева, Э. К. Статистика : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / Э. К. Васильева, В. С. Лялин. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2023. — 398 с. — ISBN 978-5-238-01192-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/141807.html>
4. Шнарева Г.В. Анализ данных : учебно-методическое пособие / Шнарева Г.В., Пономарева Ж.Г.. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2019. — 129 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/89482.html>
5. Федин Ф.О. Анализ данных. ~~Часть 1. Подготовка данных к анализу~~ : учебное пособие / Федин Ф.О., Федин Ф.Ф.. — Москва : Московский городской педагогический университет, 2012. — 204 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/26444.html>
-
-
-

Тема 7. Статистическое изучение динамики социально-экономических явлений

Понятие ряда динамики. Классификация рядов динамики.

Сопоставимость уровней в рядах динамики. Основные причины несопоставимости уровней.

Аналитические показатели динамики.

Тенденция ряда динамики и методы ее выявления. Сезонные колебания и методы их изучения.

Методы выявления сезонной компоненты. Расчет индекса сезонности методом: постоянной средней, аналитического выравнивания, скользящей средней.

Простейшие методы прогнозирования временных рядов.

Формы контроля:

Практикум по решению задач

Вопросы для самостоятельного изучения:

Сопоставимость уровней в рядах динамики. Основные причины несопоставимости уровней. Смыкание рядов динамики на основе использования коэффициентов пересчета. Смыкание рядов динамики путем перевода уровней в относительные единицы измерения.

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой, источниками в сети Internet

Конспектирование.

Подготовка к практикуму по решению задач

Подготовка отчета по практикуму по решению задач

Ссылки:

1. Дегтярева, И. Н. Теория статистики : учебник / И. Н. Дегтярева. — 2-е изд. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2025. — 303 с. — ISBN 978-5-4497-4358-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/150463.html>
2. Степанова, С. М. Статистика : учебник / С. М. Степанова, Н. А. Рухманова, Т. Ю. Сорокина. — Санкт-Петербург : Интермедия, 2017. — 391 с. — ISBN 978-5-4383-0149-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/66800.html>
3. Васильева, Э. К. Статистика : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / Э. К. Васильева, В. С. Лялин. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2023. — 398 с. — ISBN 978-5-238-01192-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/141807.html>
3. Шнарева Г.В. Анализ данных : учебно-методическое пособие / Шнарева Г.В., Пономарева Ж.Г.. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2019. — 129 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/89482.html>
4. Федин Ф.О. Анализ данных. Часть 1. Подготовка данных к анализу : учебное пособие / Федин Ф.О., Федин Ф.Ф.. — Москва : Московский городской педагогический университет, 2012. — 204 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/26444.html>

Тема 8. Экономические индексы

Понятие экономических индексов и их значение в экономическом анализе. Индексы индивидуальные и общие (сводные). Агрегатный индекс как исходная форма сводного индекса. Сводный индекс стоимости. Сводный индекс цен (по методу Пааше). Сводный индекс физического объема реализации. Взаимосвязь индексов.

Сводный индекс затрат на производство. Сводный индекс себестоимости продукции. Индекс физического объема производства.

Средние формы сводных индексов. Сводный индекс цен в среднегармонической форме. Сводный индекс цен в среднеарифметической форме. Сводный индекс физического объема товарооборота в среднеарифметической форме.

Формы контроля:

Практикум по решению задач

Тестовое домашнее задание

Вопросы для самостоятельного изучения:

Сводный индекс цен в среднеарифметической форме. Сводный индекс физического объема товарооборота в среднеарифметической форме.

Формы самостоятельной работы:

Работа с литературой, источниками в сети Internet

Конспектирование.

Подготовка к практикуму по решению задач

Подготовка отчета по практикуму по решению задач

Подготовка к тестированию

Ссылки:

1. Дегтярева, И. Н. Теория статистики : учебник / И. Н. Дегтярева. — 2-е изд. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2025. — 303 с. — ISBN 978-5-4497-4358-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/150463.html>
2. Степанова, С. М. Статистика : учебник / С. М. Степанова, Н. А. Рухманова, Т. Ю. Сорокина. — Санкт-Петербург : Интермедия, 2017. — 391 с. — ISBN 978-5-4383-0149-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/66800.html>
3. Васильева, Э. К. Статистика : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / Э. К. Васильева, В. С. Лялин. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2023. — 398 с. — ISBN 978-5-238-01192-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/141807.html>
3. Шнарева Г.В. Анализ данных : учебно-методическое пособие / Шнарева Г.В., Пономарева Ж.Г.. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2019. — 129 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/89482.html>
4. Федин Ф.О. Анализ данных. Часть 1. Подготовка данных к анализу : учебное пособие / Федин Ф.О., Федин Ф.Ф.. — Москва : Московский городской педагогический университет, 2012. — 204 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/26444.html>

5. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Основная литература

1. Дегтярева, И. Н. Теория статистики : учебник / И. Н. Дегтярева. — 2-е изд. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2025. — 303 с. — ISBN 978-5-4497-4358-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/150463.html>
2. Степанова, С. М. Статистика : учебник / С. М. Степанова, Н. А. Рухманова, Т. Ю. Сорокина. — Санкт-Петербург : Интермедия, 2017. — 391 с. — ISBN 978-5-4383-0149-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/66800.html>

Дополнительная литература

1. Куренков А.М. Статистика : учебник / Куренков А.М.. — Москва : Перспектива, 2012. — 770 с. — ISBN 978-5-905790-01-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/12751.html>
2. Васильева, Э. К. Статистика : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / Э. К. Васильева, В. С. Лялин. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2023. — 398 с. — ISBN 978-5-238-01192-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/141807.html>
3. Шнарева Г.В. Анализ данных : учебно-методическое пособие / Шнарева Г.В., Пономарева Ж.Г.. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2019. — 129 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/89482.html>
4. Федин Ф.О. Анализ данных. Часть 1. Подготовка данных к анализу : учебное пособие / Федин Ф.О., Федин Ф.Ф.. — Москва : Московский городской педагогический университет, 2012. — 204 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/26444.html>

Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети "Интернет"

1. Федеральная служба государственной статистики <http://www.gks.ru>
2. Статистическая база данных Европейской экономической комиссии ООН <http://w3.unece.org/pxweb/?lang=14>
3. Межгосударственный статистический комитет Содружества Независимых Государств (Статкомитет СНГ). <http://www.cisstat.com/>

Материально-техническая база

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

Лицензионное программное обеспечение

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

Свободно распространяемое программное обеспечение

1. 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
2. OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
3. PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
4. GIMP (редактор растровой графики) (<https://www.gimp.org/>)
5. Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing/>)
6. Inkscape (векторная графика) (<https://www.inkscape.org/>)

Электронно-библиотечная система

1. Электронная библиотечная система (ЭБС) IPR BOOKS <http://www.iprbookshop.ru>

Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Официальный интернет-портал базы данных правовой информации (<http://pravo.gov.ru/>)
2. Электронная библиотека научных публикаций eLIBRARY (<https://elibrary.ru>)
3. Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>)
4. Архив научных журналов НЭИКОН (<https://arch.neicon.ru/xmlui/>)

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

Описание оценочных материалов для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации

Описание текущего контроля и промежуточной аттестации:

Зачет

Оценочные средства:

Зачет, практикум по решению задач, практическое домашнее задание, тестовое домашнее задание.

Процедура оценивания:

Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя.

Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающегося принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними;

Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности;

Задания №3 – задания на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины

Шкала и критерии оценки, балл:

Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале:

Задание 1: 0-10 баллов

Задание 2: 0-10 баллов

Задание 3: 0-10 баллов

«Зачтено»

– 90-100 – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задания решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат.

– 70 -89 – ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Ход решения заданий правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат.

– 50 - 69 – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задание решено частично.

«Не зачтено»

Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках текущего контроля успеваемости

Практикум по решению задач. Тема 1. Статистика как наука. Статистическое наблюдение. Статистическая сводка и группировка

Задача 1

Обследование коммерческих банков, строительных фирм, страховых компаний, предприятий конкретной отрасли промышленности, учреждений здравоохранения, коммунальных предприятий, культурно-просветительных учреждений, государственной и коммерческой торговой сети и др.).

Для избранного объекта определите:

- цель и практические задачи исследования;
- объект и единицу наблюдения;
- признаки, подлежащие регистрации;
- время, место и сроки проведения наблюдения;
- вид, способ и форму наблюдения.

Разработайте программу наблюдения, а также спроектируйте инструментарий статистического наблюдения (бланк обследования и организационный план наблюдения).

Задача 2. Известны следующие данные по основным показателям деятельности крупнейших банков одной из областей Российской Федерации.

№ п/п	Сумма активов	Собственный капитал	Привлеченные ресурсы	Балансовая прибыль	Объем вложений в государственные ценные бумаги	Ссудная задолженность
1	645,6	12,0	27,1	8,1	3,5	30,8
2	636,9	70,4	56,3	9,5	12,6	25,7
3	629,0	41,0	95,7	38,4	13,3	26,4
4	619,6	120,8	44,8	38,4	4,4	25,3
5	616,4	49,4	108,7	13,4	15,0	20,9
6	614,4	50,3	108,1	30,1	19,1	47,3
7	608,6	70,0	76,1	37,8	19,2	43,7
8	601,1	52,4	26,3	41,1	3,7	29,1
9	600,2	42,0	46,0	9,3	5,2	56,1
10	600,0	27,3	24,4	39,3	13,1	24,9
11	592,9	72,0	65,5	8,6	16,7	39,6
12	591,7	22,4	76,0	40,5	7,5	59,6
13	585,5	39,3	106,9	45,3	6,7	44,9
14	578,6	70,0	89,5	8,4	11,2	32,2
15	577,5	22,9	84,0	12,8	19,3	45,1
16	553,7	119,3	89,4	44,7	19,4	24,5
17	543,6	49,6	93,8	8,8	5,7	31Д
18	542,0	88,6	26,7	32,2	7,8	37,1
19	517,0	43,7	108,1	20,3	8,3	23,1
20	516,7	90,5	25,2	12,2	9,7	15,8

По исходным данным:

а). Постройте группировку коммерческих банков по величине собственного капитала, выделив четыре группы с равными интервалами. Рассчитайте по каждой группе сумму активов, собственный капитал, привлеченные ресурсы, балансовую прибыль. Результаты группировки представьте в табличной форме и сформулируйте выводы.

б). Постройте полигон и гистограмму распределения банков по величине собственного капитала.

в). Постройте структурную группировку коммерческих банков по величине собственного капитала. Рассчитайте по каждой группе сумму активов, собственный капитал, привлеченные ресурсы, балансовую прибыль. Результаты группировки представьте в табличной форме и сформулируйте выводы.

г). Постройте аналитическую группировку коммерческих банков по величине собственного капитала. Рассчитайте по каждой группе сумму активов, собственный капитал, привлеченные ресурсы, балансовую прибыль. Результаты группировки представьте в табличной форме и сформулируйте выводы.

Практикум по решению задач. Тема 2. Наглядное представление статистических данных

Задача 1. Имеются следующие данные об экспорте услуг по основным видам экономической деятельности предприятий г. Москвы в 2018г. в млн. долл. США. Постройте столбиковые и секторные диаграммы и дайте их словесное описание.

	Всего, млн. долларов США	в том числе	
		в страны дальнего зарубежья	в страны СНГ
Все услуги	11405,0	10296,0	1109,0
из них:			
транспортные услуги	6613,4	5733,6	879,8
строительные и связанные с ними инженерные услуги	97,5	69,0	28,5
все страховые и связанные со страхованием услуги	208,8	187,7	21,1
банковские и прочие финансовые услуги	93,8	92,0	1,8
телекоммуникационные и аудиовизуальные услуги	519,3	446,3	73
деловые услуги	2840,6	2751,9	88,7
торгово- посреднические услуги	60,2	55,9	4,3

Задача 2. Имеются следующие данные о внешнеторговом обороте предприятий и организаций г. Москвы с 2010 по 2018гг. в млрд. долл. США. Постройте все возможные диаграммы и дайте словесное описание полученных графических образов.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Всего	235,1	305,1	322,9	341,9	333,4	213,0	194,4	247,2	301,0
экспорт	143,8	188,0	199,8	215,8	215,4	138,6	118,2	148,6	197,6
импорт	91,3	117,1	123,1	126,1	118,0	74,4	76,2	98,6	103,4
в том числе									
со странами СНГ -всего	17,1	20,6	21,8	18,7	14,1	6,0	18,0	23,4	26,5
экспорт	14,0	16,6	17,3	14,4	11,0	4,1	11,8	15,5	17,8
импорт	3,1	4,0	4,5	4,3	3,1	1,9	6,2	7,9	8,7
со странами	218,0	284,5	301,1	323,2	319,3	207,0	176,4	223,8	274,5

дальнего зарубежья - всего									
экспорт	129,8	171,4	182,5	201,4	204,4	134,5	106,4	133,1	179,8
импорт	88,2	113,1	118,6	121,8	114,9	72,5	70,0	90,7	94,7

Практикум по решению задач. Тема 3. Абсолютные и относительные показатели. Средние величины.

Практикум по решению задач. Тема 4. Показатели вариации. Дисперсионный метод анализа.

Задача 1. Имеются данные о численности постоянного населения г. Москвы на 01 января соответствующего года, тыс. чел.

Год	Численность населения
2010	11382,2
2011	11541,1
2012	11612,9
2013	11979,5
2014	12108,3
2015	12197,6
2016	12330,1
2017	12380,7
2018	12506,5
2019	12615,3

Определите цепные и базисные относительные показатели динамики. Покажите их взаимосвязь.

Задача 2. Предприятие планировало увеличить выпуск продукции в 2020г. по сравнению с 2019г. на 18%. Фактический же объем продукции составил 112,3% от прошлогоднего уровня. Определите относительный показатель реализации плана.

Задача 3. Имеются следующие данные о численном распределении, товарообороте малых предприятий, зарегистрированных в г. Москве (без микропредприятий) по основным видам экономической деятельности в 2019г.:

Виды экономической деятельности	Число малых предприятий, ед.	Оборот малых предприятий, млн. руб.	Инвестиции в основной капитал, тыс. руб.
Всего, В том числе:	41169	6515783,9	42919531
Обрабатывающие производства	3117	228299,7	2588093
Строительство	4966	455319,2	19447871
Торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов	16221	4770122,4	4457708

Торговля оптовая, кроме оптовой торговли автотранспортными средствами и мотоциклами	13533	87903,7	4170025
Деятельность профессиональная, научная и техническая	3746	251556,6	1627970
Деятельность административная и сопутствующие дополнительные услуги	2982	112284,9	306496,0
Деятельность по операциям с недвижимым имуществом	2039	210923,1	1019372
Деятельность в области информации и связи	2119	138165,5	1279851

Рассчитайте и проанализируйте все возможные относительные показатели для характеристики деятельности малых предприятий г. Москвы.

Задача 4. Известна структура произведенных затрат предприятия:

Статья затрат	Удельный вес в общих затратах, %
Сырье и материалы	33
Топливо и энергия	13
Оплата труда	4
Амортизация	10
Прочие расходы	40
Итого	100

Вычислите относительные показатели координации.

Задача 5. Демографическая ситуация в г. Москве в 2018-2019гг. характеризуется следующими данными (на начало года, чел.):

Основные демографические показатели	человек	
	2019	2018
Число родившихся	126122	121885
Число умерших	110490	111309
в том числе детей в возрасте до 1 года	576	660
Естественный прирост (+), убыль (-)	15632	10576
Зарегистрировано браков	73180	75599
Зарегистрировано разводов	38147	40013

Проведите анализ изменения демографической ситуации среди населения города Москвы, если известно, что численность постоянного населения на начало 2018г. составляла 12506,5 тыс. чел., а на начало 2019г. 12615,3 тыс. чел.

Практикум по решению задач. Тема 5. Основы выборочного наблюдения

Задача 1. Для определения золы в угле проводилось выборочное обследование, при котором методом повторного отбора было взято 300 проб угля из разных вагонов, прибывших на предприятие. Установлено, средняя зольность угля отобранных проб составляет 16,5% при среднеквадратическом отклонении, равном 8%.

С вероятностью 0,954 определить пределы, в которых находится средняя зольность угля во всем объеме угля, поступившего на предприятие.

Задача 2. По имеющимся данным о распределении образцов готовой продукции по весу (на основе результатов 2%-ного выборочного обследования собственно случайным повторным способом) рассчитайте средний вес образца и распространите результаты на генеральную совокупность с помощью доверительного интервала (с вероятностью 0,997).

Вес образца, г	Число обследованных образцов
До 290	13
290 – 295	15
295 – 300	47
300 – 305	45
305 – 310	12
310 и более	8
Всего	140

Задача 3. Исследуемая партия продукции состоит из 1500 единиц. Определить, какое количество единиц продукции из данной партии необходимо обследовать на предмет изучения среднего срока службы продукции путем организации бесповторной выборки, чтобы с вероятностью 0.997 предельная ошибка выборки составляла не более 3-х лет. Предполагаемое среднее квадратическое отклонение равно 8 лет.

Задача 4. Рассчитать, сколько рабочих нужно обследовать в порядке случайной выборки для определения среднего разряда рабочих, чтобы с вероятностью, равной 0.997, можно было гарантировать ошибку не более 0,8 разряда. Предполагаемый уровень дисперсии составляет 1,46.

Задача 5. При выборочном бесповторном собственно-случайном отборе 5% коробок конфет со стандартным весом 20 кг получены следующие данные о недовесе

Недовес 1 коробки, кг	0,4- 0,6	0,6- 0,8	0,8- 1,0	1,0- 1,2	1,2- 1,4
Число обследованных коробок	8	20	38	24	10

Определите:

- 1) средний недовес одной коробки конфет и его возможные пределы (с вероятностью $P=0,954$);
- 2) долю коробок с недовесом до 1 кг;
- 3) возможные пределы доли коробок с недовесом до 1 кг (с вероятностью 0,683);

Практикум по решению задач. Тема 6. Статистическое изучение взаимосвязи социально-экономических явлений

Задание 1. По данным о процентной ставке и величине выданных кредитов постройте уравнение регрессии и сформулируйте выводы.

Номер банка	Процентная ставка, %	Кредиты, млн. руб.
1.	11	14,5

2.	13	25,5
3.	14	26,5
4.	15	9,7
5.	16	12,6
6.	17	12,5
7.	18	14,8
8.	19	13,8
9.	21	11,2
10.	23	10,5

1.	23	10,5

Задание 2. Имеются статистические данные по регионам.

Регион	Коэффициент рождаемости, ‰ (Y)	Объем продаж алкогольных напитков на душу населения, декалитр, (X)
1	12,3	6,8
2	11,9	10,5
3	14,2	5,8
4	14,4	5
5	14,2	4,5
6	11,2	7,2
7	10,7	6,2
8	14,7	5,8
9	12,7	6,2
10	11	9,7
11	12,5	3,9
12	18,8	4,3
13	14,5	3,3
14	17,3	5,2
15	18,3	0,4

16	18,5	0,3

1. Постройте корреляционное поле между показателями X и Y. Сделайте предположение о характере и тесноты взаимосвязи.

2. С помощью парного линейного коэффициента корреляции определите направление и силу связи. Сделайте выводы.

3. Постройте парное линейное уравнение регрессии. Дайте экономическую интерпретацию параметров полученного уравнения.

4. Спрогнозируйте значение коэффициента рождаемости, при условии, что объем проданного алкоголя на душу населения составил 4,7 декалитров.

Задание 3. Установите, имеется ли взаимосвязь между показателями «Состав семьи» и «Успеваемость ребенка», используя критерий- χ^2 . Определите силу взаимосвязи с помощью коэффициентов Чупрова и Пирсона.

Состав семьи	Успеваемость ребенка в школе				Итого
	Неудовлетв.	Удовлетв.	Хорошо	Отлично	
Сирота	10	60	18	27	115
Неполная семья	8	38	40	30	116
Полная семья	3	26	40	38	107
Всего	21	124	98	95	338

Практикум по решению задач. Тема 7. Статистическое изучение динамики социально-экономических явлений

Задание 1. Имеются статистические данные. Рассчитайте показатели анализа рядов динамики: цепные и базисные абсолютные приросты, темпы роста, темпы прироста, абсолютное содержание 1% прироста и средний уровень ряда, средний абсолютный прирост и средний темп роста.

Год	Численность экономически активного населения – всего, тыс. человек	
2016	75159	
2017	75757	
2018	75658	
2019	75440	
2020	75752	

Задание 2. Имеются данные о динамике выручки малого предприятия в 2009-2013 гг., млн. руб. Восстановите таблицу с показателями динамики.

Год	Выручка, млн. руб.	Базисные показатели			Цепные показатели			
		Абсолютный прирост, млн. руб.	Темп роста, %	Темп прироста, %	Абсолютный прирост, млн. руб.	Темп роста, %	Темп прироста, %	Абсолютное значение 1 процента прироста, млн. руб.
2009								
2010	128							1,15
2011		20						
2012					-5			

2013						99,2		

Задание 3. Известны следующие данные о числе построенных квартир в России и Японии за 2001-2008 гг. (тыс.):

Страна	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Россия	430	388	390	373	382	396	427	477
Япония	1387	1198	1283	1309	1247	1221	1223	1262

С целью анализа динамики построенных квартир в двух странах необходимо:

- привести ряды динамики к общему основанию;
- изобразить относительные величины динамики в виде линейной диаграммы;
- рассчитать коэффициент опережения построенных квартир в Японии по сравнению с Россией.
- сделайте выводы.

Задание 4. По данным задания 3 выполните следующее:

- Определите основную тенденцию развития с помощью 3-х звенной скользящей средней для каждой из стран.
- Постройте линейное уравнение тренда для каждой из стран.
- Начертите на одной координатной плоскости график исходных данных, скользящей средней и уравнения тренда для каждой из стран.
- По уравнению тренда постройте прогноз на 2 следующих периода для каждой из стран. Сделайте выводы.

Практикум по решению задач. Тема 8. Экономические индексы

Задание 1. Имеются следующие данные о среднесуточной добыче нефти и ценах в 2010 г.

Страны	Среднесуточная добыча нефти, млн. барр./сутки		Цена, долл./баррель	
	июнь	июль	июнь	июль
ОПЕК	26,00	26,04	65	66
Россия	9,91	9,77	68	72

Определите индивидуальные и сводные индексы цен, физического объема. Проведите сравнительный анализ.

Задание 2. По имеющимся в таблице данным о средних оптовых ценах на автомобильный бензин по РФ на летние периоды времени 2017г. определите недостающие показатели:

Месяц	Цена за 1 л, руб.	Индивидуальные индексы цен	
		цепные	базисные
Июнь	?	-	100,0
Июль	36,76	?	?
Август	?	101,4	118,4

Практическое домашнее задание. Тема 3. Абсолютные и относительные показатели. Средние величины.

Задание 1. Известны данные о распределении населения по величине среднедушевых денежных доходов.

Среднедушевые денежные доходы, руб. в месяц	Численность населения, тыс. чел.
500	2,0
1500	28,9
2500	69,7

3500	94,4
4500	101,5
5500	93,2
6500	93,0
7500	526,1
Всего	1008,8

Определите размер среднедушевого денежного дохода населения в целом по региону. Определите модальный и медианный размеры среднедушевого денежного дохода населения. Сформулируйте выводы.

Задание 2. Качество продукции предприятия характеризуется следующими данными (за месяц):

Вид продукции	Процент брака	Стоимость бракованной продукции, руб.
A	1,3	2135
B	0,9	3560
C	2,4	980

Определите средний процент брака в целом по предприятию.

Задание 3. По данным Госкомстата РФ численность занятых в экономике по возрасту в 2018г. распределилась следующим образом:

Возраст, лет	% к общей численности занятых
до 20	1,5
20–24	9,2
25–29	11,5
30–34	11,6
35–39	15,3
40–44	17,0
45–49	15,4
50–54	10,7
55–59	3,6
60–72	4,2
Итого	100

Определите: а) средний возраст занятых в экономике; б) модальный и медианный возраст занятых в экономике; в) сделайте выводы.

Тестовое домашнее задание. Тема 8. Экономические индексы

1. Процесс подсчета обобщающих итогов выбранных для исследования признаков по всем единицам совокупности, от которых получена информация, в статистике называется

- а) сводкой

- б) группировкой
- в) обобщением

2. При построении интервальной группировки из 8 групп с минимальным значением группировочного признака равным 130, максимальным – 250, ширина равного интервала составит:

- а) 15
- б) 16
- в) 31
- г) 48

3. В построенной интервальной группировке торговых предприятий по количеству клиентов, состоящей из 10 групп с шириной равного интервала 10 чел. и максимальным количеством клиентов 200 чел., минимальное количество клиентов составляет:

- а) 1 чел.
- б) 20 чел.
- в) 100 чел.
- г) 190 чел.

4. По данным таблицы, определите наличие или отсутствие зависимости количества занятых на предприятиях малого бизнеса в торговле и количеством сетевых магазинов.

Количество сетевых магазинов	Количество областей	Количество занятых на предприятиях малого бизнеса в торговле в среднем на 1 область
750 – 1200	6	22000
1200 – 1650	4	18000
1650 – 2100	4	14000
2100 – 2550	2	10000

5. Таблица 1 содержит пример

- а) дискретного ряда распределения
- б) вариационного интервального ряда распределения
- в) атрибутивного ряда распределения

6. Для изображения интервальных рядов распределения используется график, который называется

- а) гистограмма распределения
- б) полигон распределения

7. Относительные показатели могут выражаться в ...

- а) коэффициентах
- б) процентах
- в) милях, метрах, километрах
- г) литрах, тоннах
- д) человеко-часах, человеко-днях

8. Доля предметов, по которым студент получил оценку

«90 баллов и менее», представляет собой пример относительного показателя ...

Оценка, баллов	Количество предметов
70	3
75	1
80	2
90	2

- а) динамики
- б) структуры

- в) реализации плана
- г) сравнения

9. Отношение фактического объема товарооборота за год к запланированной на этот же год величине товарооборота представляет собой пример расчета относительного показателя ...

- а) структуры
- б) плана
- в) реализации плана
- г) динамики

10. Относительный показатель динамики рассчитывается как ...

- а) отношение величины показателя в текущем уровне к величине показателя в предшествующем уровне
- б) отношение величины показателя в предыдущем уровне к величине показателя в текущем уровне
- в) отношение величины показателя в текущем уровне к ожидаемой величине показателя в будущем периоде

Задания для проведения промежуточной аттестации в виде Зачета

Задание 1 типа

Задания 1 типа

1. В чем заключается основная задача метода группировки? Какие виды группировок применяются для анализа экономических явлений?
2. Какие различают виды относительных показателей?
3. Что такое средняя величина? Какие существуют основные виды средних величин?
4. Что такое мода и для чего она применяется?
5. Что характеризует медиана?
6. Что такое изменчивость или вариация данных?
7. Понятие выборочного наблюдения, его преимущества и недостатки.
8. Генеральная и выборочная совокупности, их обобщающие характеристики
9. Что такое показатель взаимной сопряженности и как его можно вычислить?
10. Что характеризует стандартное отклонение? Приведите примеры.
11. Что позволяет оценить величина коэффициента корреляции? Какие виды показателей корреляции можно применить к количественным данным?
12. Что характеризуют и как интерпретируются показатели среднего темпа роста и среднего темпа прироста?
13. Дайте определение ряда динамики
14. Что означает несопоставимость уровней рядов динамики и из-за чего она возникает?
15. Что представляет собой статистический индекс?
16. Классификация видов взаимосвязи. Факторные и результативные признаки. Функциональные и корреляционные связи. Прямые и обратные связи. Линейные и нелинейные связи.
17. Методы изучения взаимосвязи. Метод приведения параллельных данных. Графический метод. Поле корреляции. Метод корреляционного анализа. Метод регрессионного анализа.
18. Исследование взаимосвязи с помощью диаграмм рассеяния.
19. Условия применения корреляционно-регрессионного анализа. Расчет линейного коэффициента корреляции. Оценка значимости линейного коэффициента корреляции на основе t-критерия Стьюдента.
20. Задачи применения регрессионного анализа. Аналитическое выражение связи в виде математической функции. Уравнение регрессии. Коэффициенты регрессии.
21. Определение параметров линейного уравнения регрессии. Парная линейная регрессия.
22. Определение параметров уравнения регрессии при нелинейной зависимости. Корреляционное отношение. Эмпирическое корреляционное отношение. Эмпирический коэффициент детерминации. Теоретическое корреляционное отношение. Теоретический коэффициент детерминации.
23. Принятие решений на основе уравнений регрессии. Интерпретация регрессионных моделей. Значимость коэффициента регрессии на основе линейной парной зависимости. Проверка адекватности модели на основе F – критерия Фишера-Снедекора. Коэффициент эластичности.
24. Множественный коэффициент корреляции. Множественный коэффициент детерминации. Построение модели множественной регрессии. Проверка значимости множественного и частных коэффициентов корреляции. Интерпретация результатов множественной регрессии. Применение корреляционно-регрессионного анализа в исследовании финансово-экономической деятельности.
25. Оценка силы связи качественных признаков. Коэффициенты ассоциации и контингенции.

Задания 2 типа

Задания 2 типа

1. Как можно определить число групп при группировке данных?
2. В каких случаях применяются взвешенные средние величины? Почему при расчете средней величины важно учитывать веса вариантов показателя?

3. Что характеризует соотношение величин моды, средней и медианы? Какие выводы о характере распределения можно сделать на основе анализа соотношения величины этих показателей?
4. Для чего применяется коэффициент вариации? В чем состоит особенность расчета линейного коэффициента вариации?
5. В каких случаях для расчета показателей вариации используются взвешенные формулы?
6. В чем различия между функциональной и корреляционной связью? Что характеризует каждый из параметров уравнения регрессии?
7. Какими методами можно установить наличие тенденции в ряду динамики?
8. В чем состоят основные различия между корреляционным и регрессионным методами анализа?
9. Достаточно ли для подтверждения вывода о наличии взаимосвязи между экономическими показателями знать значение величины линейного коэффициента корреляции Пирсона?
10. Каким образом анализируется диаграмма рассеяния и как она строится?
11. Какие выводы можно сделать на основе параметров уравнения регрессии?
12. В чем состоит разница применения коэффициентов ассоциации и контингенции от коэффициентов взаимной сопряженности Пирсона и Чупрова?
13. Какой показатель является обобщающим показателем абсолютной скорости изменения социально-экономического явления во времени?
14. Чем отличаются индивидуальные индексы от сводных индексов?
15. Укажите взаимосвязь индексов стоимости, цен и физического объема.
16. Понятие ряда динамики. Виды рядов динамики. Классификация рядов динамики. Ряды относительных, абсолютных и средних показателей.
17. Моментные и интервальные ряды. Ряды с равноотстоящими и неравноотстоящими уровнями.
18. Сопоставимость уровней в рядах динамики. Основные причины несопоставимости уровней. Смыкание рядов динамики на основе использования коэффициентов пересчета. Смыкание рядов динамики путем перевода уровней в относительные единицы измерения.
19. Аналитические показатели динамики. Индивидуальные аналитические показатели динамики.
20. Абсолютный прирост. Коэффициент роста. Темп роста. Темп прироста. Абсолютное значение одного процента прироста.
21. Средние показатели рядов динамики. Средний уровень моментного ряда. Средний уровень интервального ряда. Средний абсолютный прирост. Средний темп роста. Средний темп прироста.
22. Тенденция ряда динамики и методы ее выявления. Метод укрупнения интервалов. Метод простой скользящей средней. Метод аналитического выравнивания. Уравнение тренда. Определение параметров линейной и параболической моделей.
23. Сезонные колебания и методы их изучения. Базовая модель временного ряда. Методы выявления сезонной компоненты.
24. Расчет индекса сезонности методом: постоянной средней, аналитического выравнивания, скользящей средней.
25. Простейшие методы прогнозирования временных рядов. Прогнозирование методом среднего абсолютного прироста. Прогнозирование методом среднего темпа роста. Прогнозирование на основе экстраполяции тренда.

Задания 3 типа

Задания 3 типа

Задание №1.

Определите, как предприятие выполнило плановое задание по выпуску продукции во II полугодии, если в течение II полугодия было запланировано выпустить продукции на 15% больше чем в первом, а фактический выпуск продукции увеличился по сравнению с I полугодием на 5,6%.

Задание №2.

Аналитик, работающий в мэрии Москвы, получил задание провести исследование пропускной способности московских автомобильных дорог. На основании приведенных ниже данных он сделал прогноз об остановке движения автомобильного транспорта в Москве. Проанализируйте заключение специалиста. Согласны ли Вы с ним или нет? Подкрепите Ваши аргументы расчетами.

Задание №3.

Краткая аналитическая записка: Максимальная пропускная способность московских дорог рассчитана на 4,8 млн. автомобилей. По состоянию на конец 1 квартала 2017 года в Москве зарегистрировано около 3,3 млн. авто. На основании данных о среднем приросте новых автотранспортных средств на московских дорогах в объеме 300 тысяч в год можно заключить, что движение автомобильного транспорта в Москве остановится к 2021 году.

Задание №4.

Опрос 600 человек, проживающих в районе деятельности вашей фирмы, показал, что они в сумме собираются израсходовать на вашу продукцию в следующем году 65 тыс. руб. Вы собираетесь расширить сферу деятельности вашей фирмы на город с населением 1,5 млн. чел. Определите среднюю сумму, которую потратит один человек на покупку вашей продукции, основываясь на данных опроса в том регионе, где сейчас работает ваша фирма. Какой годовой уровень продаж вы ожидаете при условии, что ваше присутствие на рынке нового города будет таким же, как и в том регионе, где вы уже работаете?

Задание №5.

Проанализировав данные о размере одной покупки потребителей в супермаркете за неделю по группам товаров (продовольственные, бытовая химия, одежда, товары для дома), аналитики супермаркета получили следующие результаты: в среднем за неделю на одну покупку в данном супермаркете потребитель тратит 1000 руб.; среднее квадратическое отклонение размера расходов на одну покупку составляет 190 руб. Какие выводы можно сделать на основе полученных результатов? Подкрепите результаты анализа дополнительными расчетами. Можно ли утверждать, что все покупки близки друг к другу по размеру и вид товара не оказывает влияние на размер расходов потребителей?

Задание №6.

В 1990 году в РФ проживало 148 млн. человек, из них 69 млн. мужчин, в 2001 году в РФ из 146 млн. чел. женское население составляло 78 млн., а к 2007 году из 142 млн. населения РФ мужчины составляли 46,3%. Проверьте, справедливо ли утверждение, что «На 10 девочек по статистике 9 ребят...»? Изменилось ли это соотношение на указанный период времени?

Задание №7.

Число корпоративных клиентов ОАО АКБ «Х» на 1 января 2017 г. составило 50 000. Руководство банка приняло решение о расширении бизнеса и объявило о необходимости увеличения клиентской базы на менее чем на 2,5% за каждые полгода. Определите, насколько минимально должно увеличиться количество корпоративных клиентов банка к концу 2017 г. при условии выполнения требуемого руководством размера увеличения клиентской базы?

Задание №8.

Проведите сравнительный анализ соотношения численности погибших в ДТП на 100 000 чел. населения в 2017 г. по странам

Страна	Численность погибших, тыс. чел.	Численность населения, млн. чел.	Число погибших на 100 000 чел. населения	ОПСР Россия к др. странам
Россия	26,6	142,8		
Германия	3,6	81,8		
Великобритания	1,9	62,5		
США	32,9	300,7		

При формулировании выводов используйте относительные показатели сравнения, взяв за базу сравнения уровень смертности в ДТП в России.

Задание №9.

Каким должен быть объем механической выборки при следующих исходных данных:

- А) отбор проводится из совокупности, содержащей 1000 единиц;
- Б) дисперсия исследуемого признака равна 250;
- В) предельная ошибка выборки не должна превышать 2 с вероятностью 0,997?

Задание №10.

Определите на сколько процентов и в каком квартале средняя цена продукции была выше.

Вид продукции	I квартал		II квартал	
	цена, руб.	объем реализации, шт.	цена, руб.	объем реализации, шт.
1	142	230	150	240
2	120	198	135	190
3	165	145	158	180

Задание №11.

Известны данные о распределении численности мужчин по возрастным группам в одном из регионов РФ (на 1 января 2017 г.).

Группы по возрасту	Численность мужчин
0 – 20	101,7

20 – 40	146,9
40 – 60	142,0
60 и старше	65,4
Всего	456,0

Определите средний возраст мужчин, проживающих в регионе.

Задание №12.

Рассчитайте среднее квадратическое отклонение по данным о распределении аудиторских фирм по величине совокупной выручки. (Результаты арифметических вычислений округляйте до сотых.)

Совокупная выручка, млн. руб.	Число аудиторских фирм, ед.
8-12	12
12-18	29
18-22	24
22 и выше	10

Задание №13.

Вы решили изучить поквартальное количество посетителей своего ресторана, воспользовавшись методом анализа трендов. Линейный тренд описывается уравнением вида $Y_t = 5423 + 408 \cdot t$, причем номер квартала начинается с единицы в I квартале 2015 г. и увеличивается на единицу для каждого последующего квартала.

- Найдите прогнозные значения для четырех кварталов 2019 г.
- Ваш стратегический бизнес-план развития ресторана включает проект значительного расширения бизнеса (количество посетителей ресторана должно достичь 70 000 за год). В каком году – в соответствии с Вашим прогнозом – это должно произойти впервые?

Задание №14.

Имеются следующие данные о среднесуточной добыче нефти и ценах в 2010 г.

Страны	Среднесуточная добыча нефти, млн. барр./сутки		Цена, долл./баррель	
	июнь	июль	июнь	июль
ОПЕК	26,00	26,04	65	66
Россия	9,91	9,77	68	72

Определите индивидуальные индексы цен, физического объема. Проведите сравнительный анализ.

Задание №15.

Имеются данные о распределении населения по величине среднедушевых денежных доходов по одному из регионов РФ.

Среднедушевые денежные доходы, тыс.руб.	Численность населения, % к итогу
0,5 – 1,0	0,2
1,0 – 1,5	0,9
1,5 – 2,0	2,0
2,0 – 3,0	6,9

Вступительный экзамен	2	5	6	1	4	10	7	8	3	9
Экзаменационная сессия	3	6	4	1	2	7	8	10	5	9

Проверьте наличие статистически значимой взаимосвязи между оценкой на вступительных экзаменах и средним баллом за первую экзаменационную сессию.

Задание №20.

В таблице приведены данные о динамике темпа прироста курса акции (Y) за пять месяцев:

Годы, x	0	1	2	3	4
Темп прироста, y (%)	10	8	5	3	4

На основании этих данных требуется: а) построить линейное уравнение парной регрессии; б) проверить на уровне значимости 0,05 полученное уравнение регрессии; в) дать оценку коэффициента корреляции Пирсона; г) проверить на уровне значимости 0,05 коэффициент регрессии и дать его оценку.

Задание №21.

Ежеквартальная динамика прибыли компании представлена в таблице.

Порядковый номер квартала	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Прибыль, тыс. руб.	60,1	68,2	71,9	78,4	89,8	95,1	98,3	107	111
Порядковый номер квартала	10	11	12	13	14	15	16	17	
Прибыль, тыс. руб.	116,8	127,3	135,1	149,7	156,6	172,3	184,1	186,2	

Требуется оценить коэффициент линейного тренда, проведя расчеты методом наименьшего квадрата. На основе полученной модели определите прогноз прибыли компании в следующем 18-м квартале, охарактеризуйте качество построенной модели.

Задание №22.

Ежеквартальная динамика прибыли компании представлена в таблице.

Порядковый номер квартала	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Прибыль, тыс. руб.	60,1	68,2	71,9	78,4	89,8	95,1	98,3	107	111
Порядковый номер квартала	10	11	12	13	14	15	16	17	
Прибыль, тыс. руб.	116,8	127,3	135,1	149,7	156,6	172,3	184,1	186,2	

Требуется оценить коэффициент параболического тренда, проведя расчеты методом наименьшего квадрата от условного нуля. На основе полученной модели определите прогноз прибыли компании в 18 и 19-м кварталах, охарактеризуйте качество построенной модели.

Задание №23.

По имеющимся в таблице данным о средних оптовых ценах на автомобильный бензин по РФ на летние периоды времени 2017г. определите недостающие показатели:

Месяц	Цена за 1 л, руб.	Индивидуальные индексы цен

		цепные	базисные
Июнь	?	-	100,0
Июль	36,76	?	?
Август	?	101,4	118,4

Задание №24.

Известны следующие данные о реализации фруктов предприятиями розничной торговли округа:

Продукт	Цена за 1 кг, руб.		Товарооборот, тыс. руб.	
	июль	август	июль	август
Яблоки	30	20	143,5	167,1
Груши	40	35	38,9	45,0
Сливы	25	20	67,8	84,5

Рассчитайте сводные индексы: товарооборота; цен; физического объема реализации. Определите абсолютную величину экономии покупателей от снижения цен.

Задание №25.

Розничный товарооборот РФ в 2018г. характеризуется следующими данными:

Товары	Удельный вес в общем товарообороте, % к итогу	Индекс цен
Продовольственные	36	117,1
Непродовольственные	64	112,7

Определите сводный индекс цен на потребительские товары. Сделайте выводы.

Университет «Синергия»

Рассмотрено
на заседании Ученого совета
Университета «Синергия»
протокол № 11 от 28.11.2025 г.

УТВЕРЖДАЮ
Ректор Университета «Синергия»
кандидат экономических наук, доцент
А. И. Васильев
01.12.2025 г.

Рабочая программа дисциплины

Экономико-математическое моделирование

Направление подготовки: 38.04.02. Менеджмент
Профиль подготовки: Стратегический менеджмент
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: Очная

Москва 2025

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Экономико-математическое моделирование» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952.

Дисциплина ориентирована на получение обучающимися знаний о методах, моделях и приемах экономической теории, экономической статистики и математико-статистического инструментария для количественного описания и моделирования социально-экономических явлений и процессов, изучение которых связано с применением средств информационно-коммуникационных технологий, работой с массовыми данными, использованием программного обеспечения для различных аналитических задач.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в часть, формируемую участниками образовательных отношений, Блока 1 учебных планов по программам подготовки магистров по направлению 38.04.02 Менеджмент как дисциплина по выбору.

Цели изучения дисциплины:

Цель изучения дисциплины – формирование у обучающихся необходимых компетенций для успешного освоения образовательной программы

Задачи изучения дисциплины:

Задачи изучения дисциплины:

- сформировать у студентов общее представление о методике подготовки исходных данных для проведения эконометрического анализа;
- сформировать знания об основных типах эконометрических моделей, методологии их разработки и практического использования в экономических приложениях;
- сформировать знания о теоретических основах и практическом применении методов эконометрического анализа и моделирования;
- выработать практические навыки по использованию пакетов прикладных эконометрических программ, получить практический опыт их применения для решения типовых задач экономико-математического моделирования

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

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

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			Должен знать	Должен уметь	Имеет практический опыт	
Способен организовывать производственно-хозяйственную деятельность с использованием новейших производственных технологий, инновационных форм управления и организации труда, выявлять направления повышения экономической эффективности производства	ПК-4	ПК-4.2. Осуществляет разработку экономико-математических моделей управления процессами для повышения экономической эффективности производства	ПК-4.2.1.1. основные виды экономико-математических моделей управления процессами для повышения эффективности производства.	ПК-4.2.2.1. разрабатывать основные виды экономико-математических моделей управления процессами для повышения эффективности производства	ПК-4.2.3.1. построения экономико-математических моделей управления процессами для повышения эффективности производства	Практикум по решению задач

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Семестр 1											
Темы/Конт. работа	Лекции	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)					Лаб. практикумы	Тренинги	E-learning	Сам. работа	Оценочные средства ТКУ/Балл; Форма ПА/Балл
		Семинары	Практикумы по решению задач	Мастер-классы	Дидакт. игры	Ситуац. практикумы					
Тема 1. Моделирование и прогнозирование в стратегическом менеджменте:	2		2							22	Практикум по решению задач / 20;

понятие, назначение, виды моделей										
Тема 2. Основы моделирования взаимосвязей в финансово-хозяйственной деятельности компании	2		2						22	Практикум по решению задач / 20;
Тема 3. Моделирование на основе уравнений регрессии	2		4						22	Практикум по решению задач / 20;
Тема 4. Моделирование тенденций и временных закономерностей	2		4						22	Практикум по решению задач / 20;
Всего в семестре, час	8 из 8		12						88 из 88	100 (ТКУ+ПА)
		12 из 12								
Итоговый контроль	Зачет									
Общий объем дисциплины (в академических часах)	108 из 108									

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Моделирование и прогнозирование в стратегическом менеджменте: понятие, назначение, виды моделей

Понятие модели и моделирования. Применение моделей в анализе финансово-хозяйственной деятельности компании и их виды: дескриптивные, предикатные, нормативные, паллиативные. Использование прогнозных оценок в управлении и финансовом менеджменте.

Математическая модель. Практические задачи математического моделирования в финансовом менеджменте. Классификация математических моделей: балансовые, оптимизационные, динамические, эконометрические модели.

Понятие эконометрической модели. Виды переменных в эконометрических исследованиях финансово-хозяйственной деятельности компании. Понятие случайной величины. Генеральная и выборочная совокупность. Основные этапы эконометрического моделирования. Информационные технологии на базе ПЭВМ в эконометрических исследованиях. Понятия спецификации и идентифицируемости модели. Примеры эконометрических моделей

Формы контроля:

Практикум по решению задач

Вопросы для самостоятельного изучения:

Некоторые сведения об истории возникновения эконометрики. Становление эконометрики. Примеры эконометрических моделей (модель предложения и спроса на конкурентном рынке).

Формы самостоятельной работы:

Подготовка отчета по практикуму по решению задач

Ссылки:

Федотов, Н. И. Основы математического моделирования социально-экономических процессов : учебное пособие / Н.И. Федотов, Ю. А. Меркулов. — Рязань : Рязанский государственный радиотехнический университет, 2018. — 49 с.— Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/121453.html>

Тема 2. Основы моделирования взаимосвязей в финансово-хозяйственной деятельности компании

Понятия причинности, корреляции и регрессии.

Методы измерения степени и интенсивности корреляционной связи. Методы измерения корреляции количественных переменных: парный линейный коэффициент корреляции Пирсона, множественный коэффициент корреляции. Проверка значимости коэффициента корреляции. Методы измерения корреляции переменных в слабых шкалах: коэффициенты ранговой корреляции.

Дисперсионный анализ в моделировании взаимосвязей: множественный коэффициент детерминации и его свойства; скорректированный множественный коэффициент детерминации

Формы контроля:

Практикум по решению задач

Вопросы для самостоятельного изучения:

Методы измерения корреляции переменных в слабых шкалах: коэффициенты ранговой корреляции.

Формы самостоятельной работы:

Подготовка отчета по практикуму по решению задач

Ссылки:

Федотов, Н. И. Основы математического моделирования социально-экономических процессов : учебное пособие / Н.И. Федотов, Ю. А. Меркулов. — Рязань : Рязанский государственный радиотехнический университет, 2018. — 49 с.— Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/121453.html>

Тема 3. Моделирование на основе уравнений регрессии

Построение классической модели линейной регрессии. Спецификация модели: уравнение простой и множественной регрессии. Парное и множественное уравнение регрессии.

Сущность метода наименьших квадратов (МНК). МНК-оценки коэффициентов парной регрессии. Свойства оценок МНК. Интерпретация коэффициентов уравнения парной регрессии. Сущность метода максимального правдоподобия. Стандартизованные коэффициенты. Коэффициенты эластичности.

Оценка существенности уравнения парной регрессии и его параметров. Ошибки спецификации и измерения. Уровень статистической значимости. Оценка значимости уравнения в целом, F-критерий Фишера. Оценка значимости отдельных коэффициентов регрессии, t-критерий Стьюдента.

Прогнозирование на основе модели парной линейной регрессии.

Обобщенная линейная модель множественной регрессии (ОЛММР). Оценивание параметров множественной регрессии. Предпосылки метода наименьших квадратов (условия Гаусса-Маркова). Понятие нормального закона распределения. Проверка остатков (отклонений) на нормальность. Проверка статистической значимости модели множественной регрессии.

Проверка выполнения основных предпосылок регрессионного анализа при моделировании. Гетероскедастичность, выявление и устранение. Автокорреляция, выявление и устранение. Мультиколлинеарность, выявление и устранение. Понятие мультиколлинеарности.

Прогнозирование на основе модели множественной регрессии.

Нелинейная регрессия. Коэффициенты эластичности для ряда математических функций. Корреляция для нелинейной регрессии. Средняя ошибка аппроксимации. Классификация нелинейных регрессионных моделей. Линеаризация нелинейных моделей. Гармонический анализ. Методы нелинейной оптимизации. Подбор линеаризующего преобразования (подход Бокса-Кокса). Модель с постоянными темпами роста (полулогарифмическая шкала).

Виды нелинейных моделей и их примеры. Полиномиальная регрессия. Гиперболическая регрессия. Экспоненциальная регрессия. Степенная регрессия. Модель Энгеля. Производственная функция Кобба-Дугласа и ее свойства, коэффициенты эластичности выпуска продукции.

Выбор формы модели. Коэффициент детерминации нелинейного уравнения регрессии. Средняя ошибка аппроксимации.

Формы контроля:

Практикум по решению задач

Вопросы для самостоятельного изучения:

Свойства оценок МНК. Оценка дисперсии ошибок. Оценка ковариационной матрицы оценок коэффициентов регрессии. Скорректированный коэффициент детерминации. Проверка гипотезы о нормальном распределении остатков модели

Формы самостоятельной работы:

Подготовка отчета по практикуму по решению задач

Ссылки:

Федотов, Н. И. Основы математического моделирования социально-экономических процессов : учебное пособие / Н.И. Федотов, Ю. А. Меркулов. — Рязань : Рязанский государственный радиотехнический университет, 2018. — 49 с.— Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/121453.html>

Тема 4. Моделирование тенденций и временных закономерностей

Специфика данных в виде динамических (временных) рядов. Аналитические показатели динамики. Составляющие динамического ряда. Методы выявления и описания тренда. Методы выявления и описания сезонной составляющей динамического ряда. Методы измерения колеблемости и устойчивости уровней ряда.

Построение прогнозов на основе динамических моделей. Экспоненциальное сглаживание. Сущность адаптивных методов прогнозирования. Простое экспоненциальное сглаживание. Экспоненциальное сглаживание с учетом тренда. Трёхпараметрическое экспоненциальное сглаживание. Прогнозы на основе моделей экспоненциального сглаживания.

Авторегрессионные модели (АРМА). Модели стационарных временных рядов и их идентификация: модели авторегрессии порядка p , скользящего среднего порядка q и авторегрессионные модели скользящего среднего в остатках (АРСС (p, q, k) - модель). Модели нестационарных временных рядов и их идентификация. Модель авторегрессии -

проинтегрированного скользящего среднего (АРПСС (p, q, k) - модель); модели рядов, содержащих сезонную компоненту. Прогнозирование на базе АРПСС – моделей.

Формы контроля:

Практикум по решению задач

Вопросы для самостоятельного изучения:

Модели нестационарных временных рядов и их идентификация. Трендовые модели. Экспоненциальное сглаживание. Модель авторегрессии - проинтегрированного скользящего среднего (АРПСС (p, q, k) - модель); Адаптивные модели прогнозирования Уинтерса, Тейло-Вейджа

Формы самостоятельной работы:

Подготовка отчета по практикуму по решению задач

Ссылки:

Федотов, Н. И. Основы математического моделирования социально-экономических процессов : учебное пособие / Н.И. Федотов, Ю. А. Меркулов. — Рязань : Рязанский государственный радиотехнический университет, 2018. — 49 с.— Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/121453.html>

5. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Основная литература

1. Федотов, Н. И. Основы математического моделирования социально-экономических процессов : учебное пособие / Н.И. Федотов, Ю. А. Меркулов. — Рязань : Рязанский государственный радиотехнический университет, 2018. — 49 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/121453.html>

Дополнительная литература

1. Двойцова, И. Н. Основы математического моделирования социально-экономических процессов : учебное пособие / И. Н. Двойцова. — Железнодорожный : Сибирская пожарно-спасательная академия ГПС МЧС России, 2022. — 112 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/123095.html>
2. Радько О.Ю. Математические методы в коммерческой деятельности : учебное пособие / Радько О.Ю.. — Тамбов : Тамбовский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2012. — 81 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/64110.html>

Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети "Интернет"

1. Корреляционно-регрессионный анализ в MS Excel (Корреляционно-регрессионный анализ многомерных данных в Excel - поиск Яндекса по видео ([yandex.ru](https://yandex.ru/video/preview/12755171536459438159)))
2. Множественная регрессия в MS Excel (<https://yandex.ru/video/preview/12755171536459438159>)

Материально-техническая база

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

Лицензионное программное обеспечение

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

Свободно распространяемое программное обеспечение

1. 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
2. OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
3. PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)

4. GIMP (редактор растровой графики) (<https://www.gimp.org/>)
5. Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing/>)
6. Inkscape (векторная графика) (<https://www.inkscape.org/>)

Электронно-библиотечная система

1. Электронная библиотечная система (ЭБС) IPR BOOKS <http://www.iprbookshop.ru>

Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Официальный интернет-портал базы данных правовой информации (<http://pravo.gov.ru/>)
2. Электронная библиотека научных публикаций eLIBRARY (<https://elibrary.ru>)
3. Центральный банк РФ (<http://www.cbr.ru/>)
4. Министерство финансов РФ (<https://www.minfin.ru/ru/>)
5. Росбизнесконсалтинг (<https://www.rbc.ru/>)
6. ММВБ (<https://www.micex.ru/>)
7. Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>)
8. Архив научных журналов НЭИКОН (<https://arch.neicon.ru/xmlui/>)

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

Описание оценочных материалов для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации

Описание текущего контроля и промежуточной аттестации:

Зачет

Оценочные средства:

Зачет, практикум по решению задач.

Процедура оценивания:

Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя.

Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающегося принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними;

Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности;

Задания №3 – задания на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины

Шкала и критерии оценки, балл:

Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале:

Задание 1: 0-5 баллов

Задание 2: 0-5 баллов

Задание 3: 0-10 баллов

«Зачтено»

– **90-100** – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задания решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат.

– **70 -89** – ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Ход решения заданий правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат.

– **50 - 69** – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задание решено частично.

«Не зачтено»

– **менее 50** – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задания не решены

Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках текущего контроля успеваемости

Практикум по решению задач. Тема 1. Моделирование и прогнозирование в стратегическом менеджменте:

понятие, назначение, виды моделей

Задание №1.

На основании данных о динамике темпов прироста курса акций за 5 месяцев, приведенных в таблице

месяцы (х)	0	1	2	3	4
у (%)	10	8	5	3	4

построена модель вида $y=9,4-1,7 \cdot x+e$. Найдите ошибку аппроксимации модели, средне квадратическую ошибку и коэффициент эластичности модели. Делайте прогноз для х среднего.

Практикум по решению задач. Тема 2. Основы моделирования взаимосвязей в финансово-хозяйственной деятельности компании

Задание №1.

На основании данных о динамике темпов прироста курса акций компании за 5 месяцев, приведенных в таблице

месяцы (х)	1	2	3	4	5
у (%)	15	8	10	7	3

Постройте уравнение парной регрессии $y=b_0+b_1 \cdot x+e$; проверьте гипотезы о значимости параметров уравнения; найдите коэффициент детерминации и проверьте его значимость; проверьте остатки на гетероскедастичность, используя тест Голдфелда-Квандта; найдите погрешность модели (ошибку аппроксимации) и сделайте прогноз темпа прироста курса акций для 7-го месяца.

Практикум по решению задач. Тема 3. Моделирование на основе уравнений регрессии

Задание №1.

По данным, представленным в таблице, изучается зависимость индекса человеческого развития У от переменных:

х1 - ВВП 2017 г., % к 2000 г.;

х2- суточная калорийность питания населения, ккал на душу населения;

х3- ожидаемая продолжительность жизни при рождении 2017 г.,
число лет;

х4- расходы на конечное потребление в текущих ценах, % к ВВП;

х5- расходы домашних хозяйств, % к ВВП;

х6- валовое накопление, % к ВВП.

Страна	у	х1	х2	х3	х4	х5	х6
Австрия	0,904	115	3343	77,0	75,5	56,1	25,2
Австралия	0,922	123	3001	78,2	78,5	61,8	21,8
Белоруссия	0,763	74	3101	68,0	78,4	59,1	25,7
Бельгия	0,923	111	3543	77,2	77,7	63,3	17,8
Великобритания	0,918	113	3237	77,2	84,4	64,1	15,9
Германия	0,906	110	3330	77,2	75,9	57,0	22,4
Дания	0,905	119	3808	75,7	76,0	50,7	20,6
Индия	0,545	146	2415	62,6	67,5	57,1	25,2
Испания	0,894	113	3295	78,0	78,2	62,0	20,7
Италия	0,900	108	3504	78,2	78,1	61,8	17,5

Исследуйте факторы на мультиколлинеарность, используя процедуры проверки значимости показателей корреляции и отберите переменные которые необходимо включить в модель; постройте линейную регрессию на основе значимых факторов; проверьте его значимость; проверьте остатки на гетероскедастичность, используя тест Голдфелда-Квандта; проверьте предположение о том, что зависимость индекса человеческого развития от указанных факторов не связана с континентальной принадлежностью стран. Использовать тест Чоу.

Практикум по решению задач. Тема 4. Моделирование тенденций и временных закономерностей

Задание №1.

В таблице приведены данные об уровне производительности труда (выпуск продукции в среднем за 1 час, % к уровню 1989 г.) по экономике США (X) и среднечасовой заработной плате в экономике США (Y) в сопоставимых ценах 1989 г., долл., в 1989-2018 гг.

t	X	Y	t	X	Y	t	X	Y
1	65,6	6,79	11	87,0	8,03	21	98,6	7,78
2	68,1	6,88	12	90,2	8,21	22	99,9	7,69
3	70,4	7,07	13	92,6	8,53	23	100,0	7,68
4	73,3	7,17	14	95,0	8,55	24	102,2	7,79
5	76,5	7,33	15	93,3	8,28	25	104,6	7,80
6	78,6	7,52	16	95,5	8,12	26	106,1	7,77
7	81,0	7,62	17	98,3	8,24	27	108,3	7,81
8	83,0	7,72	18	99,8	8,36	28	109,4	7,73
9	85,4	7,89	19	100,4	8,40	29	110,4	7,69
10	85,9	7,98	20	99,3	8,17	30	109,5	7,64

Выполните:

1. Постройте графики временных рядов X_t и Y_t .
2. Постройте автокорреляционную функцию каждого временного ряда и охарактеризуйте его структуру.
3. Проверьте каждый ряд на наличие тренда, проведите сглаживание при помощи простой скользящей средней.
4. Для каждого ряда постройте линейный и нелинейные (степенной, показательный, логарифмический, гиперболический) тренды и среди них выберите наилучший.
5. Определите коэффициент корреляции между изучаемыми рядами по отклонениям от трендов.

Выполните точечный и интервальный прогноз уровней одного ряда исходя из его связи с уровнями другого ряда на три периода упреждения

Задания для проведения промежуточной аттестации в виде Зачета

Задания 1-го типа

1. Назовите задачи экономико-математического моделирования в области социально-экономических исследований.
2. В чем состоит назначение эконометрических моделей и особенности эконометрического подхода к исследованию?
3. Какие этапы включает в себя вероятностно-статистическое моделирование?
4. Место и задачи корреляционного анализа в эконометрическом моделировании.
5. Основные задачи регрессионного анализа. Понятие уравнения регрессии.
6. Основные методы оценки параметров регрессионной модели.
7. Основные виды уравнений регрессий, используемые в регрессионном анализе.
8. Что такое гетероскедастичность случайных остатков, когда она возникает?
9. Какие критерии могут быть использованы для проверки гипотезы о гомоскедастичности регрессионных остатков?
10. Что характеризуют автокорреляционная функция и частная автокорреляционная функция?
11. Как можно найти оценки регрессионных коэффициентов в случае линейной модели с коррелированными остатками?
12. Какой критерий используется для проверки гипотезы об автокоррелированности соседних регрессионных остатков?

13. Как фиктивные переменные могут использоваться для моделирования сезонных изменений анализируемого показателя?

14. В каких случаях используют в модели перекрестные фиктивные переменные?

15. Какие классы нелинейных моделей Вы знаете?

16. Как определяются коэффициенты эластичности для степенных моделей?

17. Назовите основные виды ошибок спецификации.

18. Назовите методы линеаризации нелинейных моделей.

19. В каких случаях используется гармонический анализ? Приведите примеры.

20. Дайте определение стационарного временного ряда в узком и в широком смысле. Можно ли утверждать, что временной ряд стационарный в узком смысле является одновременно и стационарным в широком смысле? Будет ли справедливым обратное утверждение?

21. Поясните, когда целесообразно использовать простые скользящие средние, а для каких временных рядов предпочтительнее применение взвешенных.

22. Запишите систему нормальных уравнений для определения параметров полиномиальной модели третьего порядка.

23. Объясните сущность метода последовательных разностей.

24. Какую роль играет параметр адаптации α в процедуре экспоненциального сглаживания? Как влияет значение параметра адаптации α на характер ряда, полученного после экспоненциального сглаживания?

25. Для прогнозирования каких временных рядов используется модель Хольта-Уинтерса?

Задания 2-го типа

1. Приведите примеры эконометрических моделей.

2. Типы переменных, используемых в эконометрических моделях.

3. Сформулируйте основные конечные цели статистического исследования зависимостей.

4. Правила оценивания и проверки значимости парных, частных множественных коэффициентов корреляции.

5. В каких случаях используется критерий Бреуша-Пагана для выявления гетероскедастичности?

6. В каких случаях используется критерий Барлетта?

7. В каких случаях применяется тест Голдфелда-Квандта

8. В чем отличие положительной и отрицательной автокорреляции?

9. Для чего используется процедура Кохрейна-Оркатта?

10. Может ли фиктивная переменная принимать значения не 0 и 1, а (-1) и 1? В чем Вы видите достоинства и недостатки этих способов?

11. Сколько фиктивных переменных Вы введете в модель для учета региональных различий, если данные собраны по 9 регионам?

12. Приведите примеры регрессионных моделей, нелинейных по оцениваемым параметрам.

13. Приведите примеры регрессионных моделей, нелинейных относительно включенных в анализ объясняющих переменных, но линейных по оцениваемым параметрам.

14. Какой нелинейной функцией может быть заменена парабола второй степени, если не наблюдается смена направленности связи признаков?

15. Чем отличается применение МНК к моделям, нелинейным относительно включаемых переменных.

16. В каких случаях следует прибегать к итерационным вычислительным процедурам при идентификации эконометрических моделей? Приведите примеры.

17. Как на стадии графического анализа динамики временного ряда можно определить характер сезонности (аддитивный или мультипликативный)?

18. Объясните, почему при реализации взвешенных скользящих средних весовые коэффициенты будут неизменными при сглаживании как по полиному второго порядка, так и третьего.

19. Чему равна сумма оценок коэффициентов сезонности для полного сезонного цикла? (характер сезонности – мультипликативный).

20. Чему равна сумма оценок значений сезонной составляющей для полного сезонного цикла? (характер сезонности – аддитивный).

21. Для каких ситуаций используется термин dummy trap или «ловушка»? (характер сезонности – аддитивный).

22. Перечислите основные свойства марковского процесса -AR(1). (характер сезонности – аддитивный).

23. Что такое процесс «случайного блуждания»? (характер сезонности – аддитивный).

24. Как выглядит модель, описывающая процесс Юла? Каковы условия стационарности процесса AR(2)?

25. В чем отличие структурной и приведенной форм системы одновременных уравнений? (характер сезонности – аддитивный).

Задания 3-го типа

Задание №1.

Миллиардные доходы компании Ростелеком были оценены с использованием показателя ВВП. Соответствующее уравнение регрессии имеет вид $y = a + bx$, где x – ВВП, выраженный в миллиардах. Дайте интерпретацию угловому коэффициенту уравнения. Дайте интерпретацию свободному члену уравнения.

Задание №2.

Имеются результаты оценивания модели $\hat{Y}_t = a + bX_t$, где Y – среднегодовой прирост числа работающих, X – прирост ВВП, оба показателя измеряются в процентах. По общей выборке из 50 стран мира была получена сумма квадратов остатков $RSS=121,61$. Для двух подвыборок, состоящих из 27 развитых и 23 развивающихся стран, получены соответственно суммы квадратов остатков $RSS_1=18,63$ и $RSS_2=25,23$.

А). Можно ли считать зависимость прироста числа работающих от прироста ВВП единой для развитых и развивающихся стран?

Б). Сформулируйте нужный тест, проведите его и сделайте вывод. Уровень значимости 5%.

Задание №3.

По 30 наблюдениям было оценено следующее уравнение регрессии (в скобках указаны стандартные отклонения оценок коэффициентов):

Проверьте (при уровне значимости 5%) гипотезу о том, что все коэффициенты при переменных уравнения одновременно равны нулю.

Задание №4.

По ежегодным данным с 2007 по 2017 год (всего 11 наблюдений) оценивается тренд туристического потока из России в Финляндию с помощью уравнения регрессии вида:

Здесь t – год, которому соответствует наблюдение ($t=0$ для 2007 года, $t=11$ для 2017 года), а $Tripst$ – число туристических поездок (в тысячах) российских граждан в Финляндию в году t .

Вот результаты оценивания:

В скобках под оценками коэффициентов приведены их стандартные ошибки.

а) Согласно оцененной модели, насколько в среднем увеличивается поток туристов из России в Финляндию за два года?

б) Постройте 90% доверительный интервал для коэффициента β_2 ;

в) Оцените дисперсию случайной составляющей ϵ_t .

Задание №5.

По ежегодным данным за 2001-2014 гг. (14 наблюдений) оценивалась зависимость цены на бензин (Petro1, центы за галлон) от цены на сырую нефть (Oil, доллары за баррель). Результаты оценивания приведены ниже:

(4,6) (0,1)

В скобках под оценками коэффициентов приведены их стандартные ошибки. Также известно, что $RSS=631.1$, а $TSS=12622$. Предполагается, что все предпосылки классической линейной нормальной регрессионной модели выполнены.

а) Рассчитайте коэффициент детерминации R^2 ;

б) Проверьте гипотезу о том, что рост цены на нефть на 1 долл. за баррель приводит к росту цены на бензин на 2 цента за галлон, используя уровень значимости 10%;

в) В 2014 году цена на нефть составила 12.57 доллара за баррель. Какова была ожидаемая (прогнозируемая согласно имеющейся модели регрессии) цена на бензин? Какой должна быть цена на нефть, чтобы ожидаемая цена на бензин составила 100 центов за галлон?

Задание № 6

Модель регрессии построена по 19 наблюдениям. Значение t – критерия для коэффициента при переменной равно -2,7.

Будет ли этот коэффициент статистически значим при доверительной вероятности 0,99 (указать использованное табличное значение и сделать вывод)?

Задание № 7

Зависимость расходов предприятия (, тыс. руб.) от объема производства (, шт.) характеризуется уравнением регрессии , построенным по 30 наблюдениям. Стандартная ошибка коэффициента регрессии равна 0,1. Проверить его статистическую значимость с надежностью 0,99, указав нужное табличное значение.

а) ;

б) ;

с) ;

д) .

Задание № 8

По данным за одиннадцать лет анализируют зависимость между импортом Y (%) и экспортом X (%). Имеются следующие статистические данные

Период 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11

X 11,34 11,52 11,76 11,84 11,87 12,18 12,12 11,52 13,36 13,34 13,61

Y 10,02 10,45 10,96 11,23 12,11 12,38 12,23 12,45 14,27 14,57 16,39

По этим данным построено уравнение регрессии

Проверить статистическую значимость коэффициентов уравнения и построить для них доверительные интервалы на уровне значимости 0,01.

Задание № 9

По 10 предприятиям региона изучается зависимость выработки продукции на одного работника y (тыс. руб.) от удельного веса рабочих высокой квалификации в общей численности рабочих x (%).

№ предприятия 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

x 10 12 15 17 18 19 19 20 20 21

y 6 6 7 7 7 8 8 9 9 10

По этим данным построено линейное уравнение регрессии:

Проверить адекватность построенного уравнения с надежностью 0,99.

Задание № 10

По 10 наблюдениям построено уравнение регрессии . Выборочная дисперсия показателя равна 1,1. Остатки уравнения равны 0,5; 1; -0,5; 0,4; 0; -0,5; -1; -0,3; 0,4. Проверить адекватность уравнения на уровне значимости .

Задание № 11

По 30 предприятиям оптовой торговли изучается зависимость объема реализации от размера торговой площади и

товарных запасов : . Доля дисперсии остатков в общей составляет 0,41. Проверить адекватность модели на уровне значимости 0,1.

