Приложение 4

к образовательной программе

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 00D2F5A2C1EF6D2C5D7DC8D1C3F7858D65
Владелец: Алдошенко Евгений Викторович
Действителен: с 12.03.2025 до 05.06.2026

РАБОЧИЕ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИН

38.04.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Управление развитием бизнеса
(наименование образовательной программы)

Заочная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2025

Челябинск

Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.01 Институциональная экономика
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Управление развитием бизнеса
(наименование образовательной программы)

Заочная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2025

Челябинск

Автор(ы) – составитель(и):

к.э.н., доцент, доцент кафедры
экономики и менеджмента
Челябинского филиала РАНХиГС С.Р. Абрамкина

Рабочая программа дисциплины ***«Институциональная экономика»*** разработана в соответствии с Рекомендациями и требованиями по разработке образовательных программ высшего образования, утвержденными решением УМС Академии по менеджменту от «27» сентября 2023.

Рабочая программа дисциплины ***«Институциональная экономика»*** рассмотрена и одобрена на заседании кафедры экономики и менеджмента.

Протокол от «27» марта 2025 № 8.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы 4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы 5
3. Содержание и структура дисциплины 8
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине 9
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины 20
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине 22
6.1. Основная литература 22
6.2. Дополнительная литература 22
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы 23
6.4. Нормативно-правовые документы 23
6.5. Интернет-ресурсы 23
6.6. Иные источники 23
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы 23

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

1.1. Дисциплина обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС- 1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК ОС–1.1	способность осуществлять анализ проблемных ситуаций с учетом основных экономических подходов и моделей для снижения рисков при принятии управленческих решений

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

ОТФ/ТФ (при наличии проф-стандарта)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
управление процессами и проектами в организации;	УК ОС-1.1	- **на уровне знаний:** - сущность институциональной теории как исследовательской парадигмы и ее роль в современной экономической науке; - особенности организаций и институтов как экономического ресурса; - специфику институционального подхода при исследовании вопросов; - возможности рабочей модели человека в институциональной теории
		- **на уровне умений:** - применять междисциплинарный подход институционального анализа, синтезирующего дискурсы различных дисциплин, включая экономику, право и социологию; - строить простейшие модели для анализа институциональных феноменов; - видеть взаимосвязь трансакционных издержек и различных режимов использования ограниченных ресурсов; - применять аналитический инструментарий институ-

		циональной теории для обобщения и осмысления реальной практики
		на уровне навыков: не формируется

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Объем дисциплины 3 зачетных единиц.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся по очной форме обучения:

- 16 часов лекций;
- 32 часа практических занятий;
- 31 час самостоятельной работы.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся по заочной форме обучения:

- 4 часов лекций;
- 8 часа практических занятий;
- 85 часов самостоятельной работы.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина Б1.О.01 Институциональная экономика изучается по очной и заочной форме обучения в 1 семестре.

Форма промежуточной аттестации: экзамен.

3. Содержание и структура дисциплины

Очная форма обучения (академические часы)

Наименование тем	Количество часов						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
	Всего	Контактная работа с преподавателем				СР	
		Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1. Институты и институциональные изменения в экономике.	7	2		2		3	конспект, устный опрос
Тема 2. Теория трансакционных издержек.	14	2		4		8	конспект, устный опрос
Тема 3. Экономическая теория прав собственности.	8	2		2		4	конспект, устный опрос
Тема 4. Теория внешних эффектов и теорема Коуза	14	2		4		8	конспект, устный опрос

Наименование тем	Количество часов						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
	Всего	Контактная работа с преподавателем				СР	
		Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 5. Теория контрактов. Контрактная природа фирмы	8	1		3		4	конспект, устный опрос, реферат
Тема 6. Использование методов эволюционной экономики при исследовании институциональной динамики.	10	1		3		6	конспект, устный опрос, практическое задание
Тема 7. Институциональная структура экономики и институциональные изменения.	8	1		3		4	конспект, устный опрос
Тема 8. Государство в неоинституциональной экономической теории	10	1		3		6	конспект, устный опрос
Промежуточная аттестация	27						экзамен
Консультация	2						2
Всего	108	12		24	0	43	0

Заочная форма обучения (академические часы)

Наименование тем	Количество часов						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
	Всего	Контактная работа с преподавателем				СР	
		Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1. Институты и институциональные изменения в экономике.	11			1		10	конспект, устный опрос
Тема 2. Теория трансакционных издержек.	11			1		10	конспект, устный опрос
Тема 3. Экономическая теория прав собственности.	12			2		10	конспект, устный опрос
Тема 4. Теория внешних эффектов и теорема Коуза	12	1		1		10	конспект, устный опрос
Тема 5. Теория контрактов. Контрактная природа фирмы	11			1		10	конспект, устный опрос, реферат
Тема 6. Использование методов эволюционной экономики при исследовании институциональной динамики.	12	1		1		10	конспект, устный опрос, практическое задание
Тема 7. Институциональная структура экономики и институциональные изменения.	12	1		1		10	конспект, устный опрос
Тема 8. Государство в неоинституциональной экономической теории	16	1		2		13	конспект, устный опрос
Промежуточная аттестация	9						экзамен

Наименование тем	Количество часов						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
	Всего	Контактная работа с преподавателем				СР	
		Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Консультация	2						0
Всего	**108**	**4**		**10**		**83**	0

Содержание дисциплины

Тема 1. Институты и институциональные изменения в экономике.

Неоклассическая экономическая теория: базовые предпосылки и их критика институционалистами. Традиционный и новый институционализм. Исследовательская программа новой институциональной теории, основные исследовательские проблемы и направления исследований. Понятие института. Экономические институты и их типология. Институты и правила. Институты, рынки и организации. Формальные и неформальные институты. Роль государства в формировании институтов. Институты: механизмы решения проблем координации и мотивации. Принципы построения и анализа формальных моделей институциональных норм. Подходы к моделированию институтов: институты как игроки, как правила и как равновесия. Методы эволюционной теории игр в анализе формирования институтов. Сравнительный институциональный анализ.

Тема 2. Теория трансакционных издержек.

Понятие трансакции. Виды трансакций по Коммонсу, по Уильямсону. Сравнительная характеристика трансакций. Понятие специфичности актива. Типы специфичности. Параметры трансакций (частота, неопределенность, специфичность активов) и управление контрактными отношениями. Фундаментальная трансформация: сущность явления и факторы возникновения. Понятие и варианты определения трансакционных издержек. Классификация трансакционных издержек (Милгром-Робертс, Норт-Эгертсон). Трансакционные и трансформационные издержки. Издержки поиска информации. Издержки ведения переговоров. Издержки составления контрактов. Издержки измерения. Издержки мониторинга. Издержки на принуждение. Издержки по защите прав собственности. Налоги как трансакционные издержки. Подходы к определению трансакционных издержек. Издержки функционирования рыночного механизма и издержки внутрифирменных трансакций. Основные факторы возникновения трансакционных издержек. Возникновение фирмы как результат наличия издержек функционирования рыночного механизма. Прямые и альтернативные издержки. Классификация трансакционных издержек Норта - Эггертссона. Издержки ведения переговоров в условиях асимметричной информации. Издержки координации и мотивации: классификация Милгрома - Робертса. Карта трансакционных издержек. Трансакционные издержки и институты, проблема аллокативной нейтраль-

ности институтов. Налоги как трансакционные издержки. Примеры количественной оценки трансакционных издержек: Норт, Уоллес (США); Тамбовцев В.Л.

Тема 3. Экономическая теория прав собственности.

Континентальная и англо-саксонская традиции определения собственности. А.Оноре: 11 элементов прав собственности. Различные режимы прав собственности: частная, коллективная, государственная собственность. Сравнительные преимущества различных режимов прав собственности. Трагедия общей собственности. Проблема спецификации прав собственности. Ценность прав собственности. Исключительные права собственности. Ограничение прав собственности. Свойства эффективных прав собственности. Концепция внешних эффектов и теорема Коуза. Наивная теория и теория групп интересов формирования прав собственности. Теория рентоориентированного поведения, ее приложения к анализу формирования прав собственности. права, исключительность права отчуждения. Обеспечение исключительных прав собственности. Ограничения и "размывания" прав собственности. Свойства эффективных прав собственности.

Тема 4. Теория внешних эффектов и теорема Р. Коуза

Теорема Коуза. Внешние эффекты и минимизация трансакционных из-держек. Влияние формальных и неформальных правил на динамику трансакционных издержек. Частные и социальные издержки. Логика теоремы Коуза. Доказательство теоремы Коуза, ее практическое значение. Выводы из теоремы Коуза: двусторонний характер внешних эффектов, экономический смысл прав собственности, роль государства в "провалах" рынка. Критика и опровержения теоремы Коуза. Наивная теория и теория групп интересов формирования прав собственности. Теория рентоориентированного поведения, ее приложения к анализу формирования прав собственности.

Тема 5. Теория контрактов. Контрактная природа фирмы.

Основные принципы экономической теории контрактов. Совершенные и несовершенные контракты. Проблемы, обусловленные неполнотой реальных контрактов. Классификация контрактов: классические, неоклассические и отношенческие контракты, их структура и свойства. Механизмы обеспечения выполнения контрактов. Проблемы формирования репутации. Механизмы контроля: внешние и внутренние. Методы борьбы с оппортунизмом в контрактных отношениях. Рыночные сигналы и фильтрация.

Тема 6. Использование методов эволюционной экономики при исследовании институциональной динамики

Сравнительная характеристика неоклассического и институционального подходов к фирме. Причины возникновения фирм: взгляды Найта, Коуза, Алчиана, Уильямсона. Фирма как средство экономии трансакционных издержек. Определение границ фирмы по Коузу. Подход А.Алчиана и Г.Демсеца (1972). Фирма как сеть контрактов (У.Меклинг, М.Дженсен,

1976). Границы фирмы по О.Уильямсону (1985). Риск вымогательства в концепции С.Гроссмана и Г.Харта (1986). Организационная культура фирмы как ценный ресурс (Д.Крепс, 1990). Основные параметры институционального подхода к фирме.

Тема 7. Институциональная структура экономики и институциональные изменения

Понятие институциональной структуры. Эволюция институтов. Институты в различных экономических порядках. Иерархия правил и институтов. Различные механизмы институциональных изменений: эволюция институтов, закрепление неформальных правил, импорт институтов. Зависимость от предыдущего пути развития и институциональные ловушки. Различные подходы к анализу институциональных изменений. Неоклассический подход, новая экономическая история, исторический институциональный анализ.

Тема 8. Государство в неоинституциональной экономической теории

Государство как организация. Феномен возникновения государства. Функции государства.

Спецификация и защита прав собственности. Обмен информацией: издержки и искажения. Издержки измерения качества обмениваемых товаров и услуг. Оппортунистическое поведение и роль "третьей стороны" государства в конфликтах. Чистые общественные блага и проблема безбилетника. Функции и "провалы" государства: несоответствие доходов и расходов; отсутствие четких критериев эффективности деятельности; неравномерное распределение ресурсов. Границы " вмешательства" государства в сделки. Теория государства Д Норта. Государство и проблема "принципала - агента". Государство - гарант сделок: контрактное государство. Предпосылки существование контрактного государства.

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

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

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

4.1.1. В ходе реализации дисциплины используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

При проведении занятий лекционного типа контроль осуществляется в форме проверки конспекта.

При проведении занятий практического типа: контроль осуществляется устным опросом, проверкой выполнения индивидуальных заданий.

При контроле результатов самостоятельной работы контроль осуществляется в устных ответах на вопросы

4.1.2. Экзамен проходит в форме устных ответов на теоретические вопросы и выполнения индивидуального задания

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Тема 1. Институты и институциональные изменения в экономике.

Примерные вопросы:

1. Определение института. Функции институтов. Институты и организации.

2. Классификация институтов по признаку решаемых ими проблем.

3. Институциональная структура общества. Институты формальные и неформальные, внутренние и внешние. Соотношение институтов различных категорий: зоны совпадения и конфликта. Характеристика механизмов принуждения к соблюдению правил.

4. Неформальные институты. Характеристика стимулов к соблюдению норм.

Тема 2. Теория трансакционных издержек.

Примерные вопросы:

1. Понятие трансакционных издержек. Трансакционные и трансформационные издержки. Различные подходы к описанию категории трансакционных издержек.

2. Трансакционные издержки координации и мотивации.

3. Трансакционные издержки, возникающие в ходе подготовки и при заключении сделки (ex ante).

4. Трансакционные издержки после заключения контракта (ex post).

5. Специфичность активов: понятие специфичности, основные типы.

6. Проблема вымогательства при инвестициях в специфические акти-вы. Механизмы предотвращения вымогательства.

7. Сравнительные параметры трансакций и оптимальные структуры управления сделками.

8. Проблема количественной оценки трансакционного сектора (исследование Дж. Уоллиса и Д.Норта на примере экономики США).

Тема 3. Экономическая теория прав собственности.

Примерные вопросы:

1. Эффективная система прав собственности и ее свойства.

2. Проблема ограничения прав собственности.

3. Права собственности в неоклассической теории.

4. Права собственности в англосаксонской традиции.

5. Права собственности континентальной (романо-германской) традиции.

6. Чем определяется ценность ресурса.

7. Раскройте содержание связи между спецификацией прав собственности и эффективностью использования объекта собственности.

8. Почему права собственности включают в себя социальные нормы.

9. Понятие спецификации прав собственности.

10. Что такое ценность прав собственности.

11. Чем определяется ценность исключительных прав собственности.

12. Могут ли изменения в правах собственности привести к изменениям в функционировании экономической системы.

13. Классификации прав собственности: по уровням прав собственности, остаточные права, по типу исключения, по типу держателя, легальности, абсолютные и относительные права.

14. Проблемы использования коммунальной собственности и собственности открытого доступа.

15. Виды гарантий прав собственности.

16. Концепция остаточного контроля и остаточного дохода.

17. Проблема защиты прав собственности на нематериальные активы.

Тема 4. Теория внешних эффектов и теорема Коуза.

Примерные вопросы:

1. Понятие социальных издержек.

2. Докажите теорему Коуза.

3. Практическое значение теоремы Коуза.

4. Обоснуйте достоверность или опровергните теорему Коуза.

Тема 5. Теория контрактов. Контрактная природа фирмы.

Примерные вопросы:

1. Основные принципы и понятия контрактного права, основные пара-метры контракта.

2. Понятия совершенного (полного) контракта и причины неполноты реальных контрактов

Тема 6. Использование методов эволюционной экономики при исследовании институциональной динамики

Примерные вопросы:

1. Проблемы реализации неполных контрактов.

2. Неблагоприятный отбор (определения, примеры проявления на различных рынках.

3 Моральный риск (определение, сферы проявления, методы борьбы с ним, границы их применимости).

4. Классификация контрактов

Тема 7. Институциональная структура экономики и институциональные изменения

Примерные вопросы:

1. Понятие, источники и механизм институциональных изменений.
2. Виды зависимостей между старыми и новыми институтами.
3. Соответствие формальных и неформальных институтов как фактор эффективности.
4. Институциональные проблемы переходной экономики России.

Тема 8. Государство в неоинституциональной экономической теории

Примерные вопросы:

1. Институциональная теория государства.
2. Государство как агентство по производству общественных благ
3. Институциональные проблемы государственного регулирования экономики.
4. "Провалы" государства

Типовые задания

1. Интерпретируйте следующий тезис К. Маркса: «Чтобы данные вещи могли относиться друг к другу как товары, товаровладельцы должны относиться друг к другу как… частные собственники».

2. «Представим: Пустырь. На одном его краю – карета, на другом – десять человек. По сигналу они бегут к карете. Кто же поедет в ней? Тот, кто лучше правит? Нет, тот кто быстрее бегает. Кто сумел обогнать, растолкать всех; а ездить он может весьма плохо». Неэффективность какого механизма распределения прав собственности иллюстрирует данный отрывок?

3. Поселок Правнуково находится вблизи аэропорта, из которого ежедневно выполняется 10 рейсов. В связи с ростом пассажиропотока руководством аэропорта рассматривается вопрос об организации ежедневного дополнительного, 11-го рейса Правнуково – Рио-де-Жанейро. В случае организации этого рейса полные издержки аэропорта составят 1000 у. е., а совокупный доход – 1500 у. е. Однако в силу ограниченных возможностей инфраструктуры аэропорта 11-й рейс может быть организован лишь поздно вечером, после 23.00, что создаст неудобства для жителей поселка. Их сон будет встревожен звуком взлетающего ТУ-154, что отразится на их доходах. Совокупные доходы жителей сократятся на 600 у. е. ежедневно.

Будет ли организован рейс на Рио-де-Жанейро, если:

а) право на запрещение вредного использования самолетами принадлежит аэропорту Правнуково?

б) право на запрещение вредного использования самолетами принадлежит жителям поселка?

4. Как организована система контроля над работой студента (на курсе, в группе)? Элементы каких моделей она включает: соревнование агентов, участие агентов врезультатах совместной деятельности, учебное заведение (курс, группа) как коалиция агентов?

5. Выберите организацию, которая вам хорошо известна и ответьте на следующие вопросы:

- как на предприятии решается проблема принципала и агента;
- какова организационная структура предприятия (унитарная, дивизиональная, холдинг, смешанная);
- к какому типу относится предприятие?

Типовые кейсы

Кейс 1 *« Подход Коммонса и три основных типа трансакции».*

Используя классификацию трансакций Коммонса, ответьте на вопрос: Какие трансакции из приведенных выше можно отнести к трансакциям сделки, трансакциям управления, трансакциям рационирования? Аргументируйте свой ответ

1. Величину транспортного налога за пользование дорогостоящими автомобилями, принадлежащими Администрации президента и аппарату Правительства РФ, будет определять правительство Москвы. В других субъектах РФ размер налога будет зависеть от ставок, установленных на региональном уровне.

2. Фольксваген-Гольф 92-94 г.в., юр. чистый, неисправный, с повреждениями кузова либо в отл. сост., из Белоруссии, срочно, куплю. 447-33-24, 8-917-588-51-34.

3. СТОЛЯРНОМУ ЦЕХУ требуются: столяры, краснодеревщики, мебельщики, пилорамщики. 109-12-34.

4. Вакансия: МАСТЕР НА ВСЕ РУКИ.Зарплата: 600 долл. Город: Москва. Мужчина, без вредных привычек, обязательно опыт работы (хотя бы бытовой ремонт).

5. Коньки фигурные, жен., отл. сост., полн. экипированы, с чехлами, гот. к употреб., срочно, недорого продаю. 183-31-22.

6. Начальник цеха по производству соков.Требования: высшее образование (химико-технологическое, пищевое), опыт работы на аналогичной должности от 5 лет (желательно в производстве соков и напитков), возраст 30-50 лет.Основные функции: общая координация деятельности цеха, управление коллективом от 250 человек, ведение аналитического учета. Работа в г. Раменское (40 км от Москвы).Требуемый опыт работы: 3-6 лет.Предполагаемый уровень месячного дохода: от 800 до 1000 у.е.

7. Столичное правительство одобрило ряд поправок в закон «О налоге на имущество организаций», касающихся предоставления налоговых льгот. Изменения предполагают освобождение от налогообложения жилищных кооперативов, жилищно-строительных кооперативов, а также товариществ собственников жилья, действующих в соответствии с жилищным законодательством РФ.

8. Палатку 2-х - 3-местную, в хор. сост., куплю. 8-926-229-37-69.

9. Мастера по ремонту одежды приглашаем на работу. 145-66-66.

10. Выхино м. Продам 1-комн. кв-ру, Кожухово, ул. Рудневка, д.41, 38.5/19 кв.м, кухня 8, 8/14 эт. нового дома П-44Т, стеклопакеты, застекл. балкон, ремонт, телефон, метал, дверь, продаю. 85 тыс. долл. 8-916-524-44-44.

Кейс 2 *«Трансакционные издержки до заключения контракта: главные ошибки при купле-продаже жилья».*

БЕСПЕЧНОСТЬ. Выбирая квартиру в новостройке, не забывайте проверить застройщика. Один из наиболее достоверных источников информации — бывшие клиенты. Не поленитесь съездить на уже построенные объекты, если они есть, и расспросить жильцов о качестве квартир и сервисных услуг. Особое внимание обратите на то, сколько лет работает на рынке компания, во что инвестировала средства и вовремя ли были ли завершены эти проекты, есть ли у нее право собственности (документы на аренду) на землю и разрешение на строительство жилого дома. Загляните на сайты с полезной информацией, например, юридический портал «Недвижимость и право».

ФИНАНСОВАЯ ХАЛАТНОСТЬ. При совершении сделки вам придется иметь дело с крупной суммой денег, поэтому «доверяйте, но проверяйте». В предварительном договоре должны быть четко прописаны правила передачи денег через банковскую ячейку: проверьте даты и время доступа к ней. Из-за накладок продавец может остаться и без квартиры, и без денег. Организуйте проверку денег с помощью профессионального кассира на специальном оборудовании.

ВЫБОР МЕСТА, А НЕ ДОМА. Наличие красивого вида из окна нередко используется в качестве дополнительного фактора привлечения покупателей. Не поддавайтесь эмоциональным описаниям в рекламных буклетах: не исключено, что на месте рощи или лужайки через несколько лет появится 30-этажный дом или автострада. Попросите застройщика или продавца ознакомить вас с планом освоения территории. Проверьте сведения в районной управе.

ЧРЕЗМЕРНАЯ САМОУВЕРЕННОСТЬ. Покупка-продажа квартиры с рук не всегда обходится дешевле. Риэлтор отличается от продавца не только знанием законодательства и юридических нюансов сделки, но и умением вести переговоры профессионально. А это значит, что сделка пройдет быстрее, с меньшими временными, моральными, а иногда и финансовыми потерями. Кроме того, за профессиональным риэлтором находится база юристов, способных поручиться за юридическую чистоту квартиры.

ЮРИДИЧЕСКАЯ НЕОСВЕДОМЛЕННОСТЬ. Не каждый, кто назовет себя риэлтором или нотариусом, действительно таковым является. Проверьте у агента наличие агентского договора, срок его действия, предусмотренные причины расторжения. Попросите разрешения сделать ксерокопию агентского договора и покажите ее юристу, для которого все нюансы будут очевидны. При покупке на вторичном рынке проанализируйте, как часто продавалась квартира, и по возможности установите причину этого явления.

Вопросы:

- Используя классификацию трансакционных издержек Норта - Эггертсона, ответьте на следующие вопросы:
    - на основе рассмотренной ситуации приведите примеры трансакционных издержек, возникающих до заключения контракта.

- каковы способы минимизации этих издержек?
- каким образом экономия на издержках ex ante может сказаться на размере издержек ex post? Приведите примеры из ситуации.

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС- 1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК ОС–1.1	способность осуществлять анализ проблемных ситуаций с учетом основных экономических подходов и моделей для снижения рисков при принятии управленческих решений

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания *Что делает обучающийся (какие действия способен выполнить), подтверждая этап освоения компетенции*	Критерий оценивания *Как (с каким качеством) выполняется действие. Соответствует оценке «отлично» в шкале оценивания в РПД.*
УК ОС–1.1 способность осуществлять анализ проблемных ситуаций с учетом основных экономических подходов и моделей для снижения рисков при принятии управленческих решений	Диагностирует проблемную ситуацию, предлагает управленческое решение на основе институциональных теории	- применяет междисциплинарный подход институционального анализа, синтезирующего дискурсы различных дисциплин, включая экономику, право и социологию; - строит простейшие модели для анализа институциональных феноменов; - видит взаимосвязь трансакционных издержек и различных режимов использования ограниченных ресурсов; применять аналитический инструментарий институциональной теории для обобщения и осмысления реальной практики

1.3.2. Типовые оценочные средства

Вопросы к экзамену:

1. Определение института. Функции институтов. Институты и организации.
2. Классификация институтов по признаку решаемых ими проблем.
3. Институциональная структура общества. Институты формальные и неформальные, внутренние и внешние. Соотношение институтов различных категорий: зоны совпадения и конфликта. Характеристика механизмов принуждения к соблюдению правил.
4. Неформальные институты. Характеристика стимулов к соблюдению норм.
5. Понятие трансакционных издержек. Трансакционные и трансформационные издержки.Различные подходы к описанию категории трансакционных издержек.
6. Трансакционные издержки координации и мотивации.
7. Трансакционные издержки, возникающие в ходе подготовки и при заключении сделки (exante).
8. Трансакционные издержки после заключения контракта (ex post).
9. Специфичность активов: понятие специфичности, основные типы.
10. Проблема вымогательства при инвестициях в специфические активы. Механизмыпредотвращения вымогательства.
11. Сравнительные параметры трансакций и оптимальные структуры управления сделками.
12. Проблема количественной оценки трансакционного сектора (исследование Дж. Уоллиса иД.Норта на примере экономики США).
13. Основные принципы и понятия контрактного права, основные параметры контракта.
14. Понятия совершенного (полного) контракта и причины неполноты реальных контрактов.
15. Проблемы реализации неполных контрактов.
16. Неблагоприятный отбор (определения, примеры проявления на различных рынках,механизмы борьбы - сигналы, фильтрация, рационирование с соответствующими примерами).
17. Моральный риск (определение, сферы проявления, методы борьбы с ним, границы ихприменимости).
18. Классификация контрактов (классический, неоклассический, отношенческий контракты).
19. Индивидуальное частное предпринимательство: преимущества, недостатки и анализ сточки зрения трансакционных издержек и распределения прав собственности.

20. Партнерство: преимущества, недостатки и анализ с точки зрения трансакционныхиздержек и распределения прав собственности.
21. Закрытая корпорация: преимущества, недостатки и анализ с точки зрения трансакционныхиздержек и распределения прав собственности.
22. Открытая корпорация: преимущества, недостатки и анализ с точки зрениятрансакционных издержек и распределения прав собственности.
23. Общество, основанное на взаимности (mutual): преимущества, недостатки и анализ с точкизрения трансакционных издержек и распределения прав собственности.
24. Некоммерческая организация: преимущества, недостатки и анализ с точки зрениятрансакционных издержек и распределения прав собственности.
25. Проблемы отделения собственности от контроля в организациях различных типов.
26. Неоклассическая теория фирмы, ее предпосылки, основные выводы и ограниченияприменимости.
27. Теория принципала-агента, ее предпосылки, основные выводы и ограниченияприменимости.
28. Подход Коуза к природе фирмы (теория трансакционных издержек), его предпосылки,основные выводы и ограничения применимости.
29. Теория Алчиана-Демсеца, ее предпосылки, основные выводы и ограниченияприменимости.
30. Подход Уильямсона, его предпосылки, основные выводы и ограничения применимости.
31. Подход к фирме как к ядру контрактов, его предпосылки, основные выводы и ограниченияприменимости.
32. Подход теории прав собственности к изучению фирмы, его предпосылки, основныевыводы и ограничения применимости.
33. Внешние механизмы обеспечения дисциплины менеджеров (угроза поглощения, угрозабанкротства, рынок труда менеджеров).
34. Внутренние механизмы обеспечения дисциплины менеджеров (оплата по результату,мониторинг, эффективная заработная плата).
35. Эффективная система прав собственности и ее свойства.
36. Проблема ограничения прав собственности.
37. Права собственности в неоклассической теории.
38. Права собственности в англосаксонской традиции.
39. Права собственности континентальной (романо-германской) традиции.
40. Чем определяется ценность ресурса.
41. Раскройте содержание связи между спецификацией прав собственности иэффективностью использования объекта собственности.
42. Почему права собственности включают в себя социальные нормы.

43. Понятие спецификации прав собственности.
44. Что такое ценность прав собственности.
45. Чем определяется ценность исключительных прав собственности.
46. Могут ли изменения в правах собственности привести к изменениям в функционированииэкономической системы.
47. Понятие социальных издержек.
48. Докажите теорему Коуза.
49. Практическое значение теоремы Коуза.
50. Обоснуйте достоверность или опровергните теорему Коуза.
51. Классификации прав собственности: по уровням прав собственности, остаточные права,по типу исключения, по типу держателя, легальности, абсолютные и относительные права.
52. Проблемы использования коммунальной собственности и собственности открытогодоступа.
53. Виды гарантий прав собственности.
54. Концепция остаточного контроля и остаточного дохода.
55. Проблема защиты прав собственности на нематериальные активы.
56. Понятие организации по Маршаллу.
57. Сущность организации в институциональной теории.
58. Основные признаки организации.
59. Причины возникновения организаций в экономической системе.
60. Сравнительный анализ институтов и организаций.
61. Теория групп интересов.
62. Теория рентоориентированного поведения.
63. Расширенная производственная функция Дженсена-Меклинга.
64. Необходимость государства.
65. Государство как организация.
66. Государство как фирма.
67. Теория государства Д. Норта.
68. Корпоративная теория возникновения государства.
69. Бюрократический аппарат и корпоративная теория возникновения государства.
70. Неоклассическая теория государства Норта.
71. Модель стационарного бандита Олсона.
72. Государство, как дискриминирующий монополист.
73. Функции государства.
74. Критерии эффективности деятельности государства.
75. Неравномерное распределение ресурсов.
76. Границы " вмешательства" государства в сделки.
77. Новая теория государства: причины существования бюрократического аппарата.

78. Проблема "принципал - агент" в системе бюрократического аппарата
79. Проблема "принципал - агент" в отношениях политических деятелей и бюрократическогоаппарата.
80. Факторы институциональных изменений.
81. Эволюционные институциональные изменения и импорт институтов.
82. Проблемы институциональной ловушки.
83. Институты в переходных экономиках.
84. Проблема оценки "качества" институциональной структуры.

Шкала оценивания (экзамен)

Оценка «ОТЛИЧНО» ставится обучающемуся, если он самостоятельно и верно определил понятия, смог собрать данные по поставленной задаче, выбрал правильный способ, метод и провел качественную оценку собранной информации.

Оценка «ХОРОШО» ставится обучающему, если он определил понятия, смог собрать данные по поставленной задаче, выбрал правильный способ, метод и провел качественную оценку собранной информации, но допустил неточностии или погрешности.

Оценка «УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» ставится обучающему, если он с трудом определил понятия, испытывал затруднения в сборе данных по поставленной задаче, с трудом выбрал правильный способ, метод и провел качественную оценку собранной информации, допустил ошибки.

Оценка «НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» ставится обучающему, если он не определил, не смог собрать данные по поставленной задаче, не выбрал или выбрал неправильный способ, метод и не провел качественную оценку собранной информации.

4.4. Методические материалы

Экзамен проходит в форме устных ответов на теоретические вопросы и выполнения индивидуального задания.

Рекомендации по подготовке к устному ответу

При устном опросе в ответе студента должны быть отражены следующие моменты:

− определены теоретические понятия, сформулированные в вопросе;

− сформулированы методы по сути вопроса,

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Занятия лекционного типа дают студентам систематизированные знания о наиболее сложных и актуальных проблемах изучаемой дисциплины «Общий менеджмент».

На лекционных занятиях, студенты должны внимательно воспринимать материал, подготовленный преподавателем, мыслить, добиваться понимания изучаемого предмета. При этом обучающиеся должны вести конспект дисциплины. Если обучающийся проявляет недопонимания по какой-либо части предмета, то ему следует задать вопрос преподавателю. Также в процессе лекционных занятий студентам необходимо выполнять в конспектах задания, которые предлагает преподаватель в процессе подачи теоретического материала.

Занятия практического типа являются аудиторными занятиями.

Для того чтобы аудиторный материал практического занятия был освоен обучающимся ему необходимо:

– предварительно: изучить теоретический материал по данной теме, ознакомиться с литературой, рекомендованной преподавателем, и найденной самостоятельно; выполнить задания, предложенные преподавателем, к занятию; составить перечень вопросов, вызывающих затруднения, неясности или сомнения, обсудить их с преподавателем или на занятии;

– при организации практического занятия в форме семинара не ограничиваться подготовленным вопросом, внимательно слушать доклады других обучающихся, тезисно конспектировать, задавать вопросы, участвовать в дискуссиях и обсуждении представленных теоретических проблем;

Самостоятельная подготовка обучающихся при подготовке к занятиям лекционного типа включает в себя:

– доработку конспекта лекции, которую желательно осуществлять в тот же день, пока материал еще легко воспроизводим в памяти (через 10 часов после лекции в памяти остается не более 30-40% материала). Необходимо прочитать записи, расшифровать сокращения, доработать схемы;

– повторение изученного на предыдущем занятии материала.

Подготовка к занятиям практического типа включает 2 этапа:

1) организационный;

2) закрепление и углубление теоретических знаний.

На первом этапе обучающемуся необходимо спланировать свою самостоятельную работу, которая включает:

–уяснение задания на самостоятельную работу;

–составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки.

Второй этап включает непосредственную подготовку студента к занятию.

Начинать надо с изучения рекомендованной преподавателем литературы.

Существует несколько методов работы с литературой.

Один из них – самый известный – метод повторения: прочитанный текст можно заучить наизусть. Простое повторение воздействует на память механически и поверхностно. Полученные таким путем сведения легко забываются

Наиболее эффективный метод – метод кодирования: прочитанный текст нужно подвергнуть большей, чем простое заучивание, обработке. Чтобы основательно обработать информацию и закодировать ее для хранения, важно произвести целый ряд мыслительных операций: прокомментировать новые данные; оценить их значение; поставить вопросы; сопоставить полученные сведения с ранее известными. Для улучшения обработки информации очень важно устанавливать осмысленные связи, структурировать новые сведения. Изучение научной, учебной и иной литературы требует ведения рабочих записей. Форма записей может быть весьма разнообразной: простой или развернутый план, тезисы, цитаты, конспект.

План – первооснова, каркас какой-либо письменной работы, определяющие последовательность изложения материала. План является наиболее краткой и потому самой доступной и распространенной формой записей содержания исходного источника информации. По существу, это перечень основных вопросов, рассматриваемых в источнике. План может быть простым и развернутым. Их отличие состоит в степени детализации содержания и, соответственно, в объеме. Преимущество плана состоит в следующем:

Во-первых, план позволяет наилучшим образом уяснить логику мысли автора, упрощает понимание главных моментов произведения.

Во-вторых, план позволяет быстро и глубоко проникнуть в сущность построения произведения и, следовательно, гораздо легче ориентироваться в его содержании.

В-третьих, план позволяет – при последующем возвращении к нему – быстрее обычного вспомнить прочитанное.

В-четвертых, с помощью плана гораздо удобнее отыскивать в источнике нужные места, факты, цитаты и т. д. Выписки – небольшие фрагменты текста (неполные и полные предложения, отдельные абзацы, а также дословные и близкие к дословной записи об излагаемых в нем фактах), содержащие в себе квинтэссенцию содержания прочитанного.

Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

6.1 Основная литература

1. Агабекян, Р. Л. Институциональная экономика. Бизнес и занятость / Р.Л. Агабекян, Г.Л. Баяндурян. - Москва: Машиностроение, 2017. - 464 с.

2. Агапова, И.И. Институциональная экономика / И.И. Агапова. - М.: Магистр, 2017. - 428 с.

3. Аленин, П. Г. Институциональная экономика / П.Г. Аленин. - М.: Бибком, 2020. - 139 с

4. Аузан, А.А. Институциональная экономика. Новая институциональная экономическая теория. Учебник / А.А. Аузан. - М.: Проспект, 2017. - 612 с.

5. Демидов, Яков Институциональная экономика / Яков Демидов. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2020. - 368 с.

6. Институциональная экономика / ред. Д.С. Львов. - М.: ИНФРА-М, 2020. - 318 с.

7. Институциональная экономика. Учебник / Е.В. Устюжанина и др. - М.: ФГБОУ ВПО "РЭУ им. Г. В. Плеханова", 2020. - 288 с.

8. Корнейчук, Б. В. Институциональная экономика : учебник для вузов / Б. В. Корнейчук. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 241 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07772-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/561205

9. Львов, Д.С. Введение в институциональную экономику. Гриф УМО ВУЗов России / Д.С. Львов. - М.: Экономика, 2019. - 987 с.

6.2. Дополнительная литература:

1. Веблен Т. Теория праздного класса.- М.: Либроком, 2011. - 368 с.

2. Институциональная экономика: новая институциональная экономическая теория: Учебник /Под ред. д.э.н., проф. А.А. Аузана.- М.:ИНФРА-М, 2010. - 416 с.

3. Коуз Р. Фирма, рынок и право - М.: Новое издательство, 2007. - [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.knigafund.ru.

4. Нельсон Р., Уинтер С. Эволюционная теория экономических изменений. - М.: Дело, 2002. 536 с.

5. Норт Д. Понимание процесса экономических изменений. - ИД ГУ ВШЭ, 2010. - 256 с.

6. Фомина В.П., Алексеева С.Г. Институциональная экономика: учебное пособие. - М.: МГОУ,2011. -[Электронный ресурс] - Режим доступа: http://www.knigafund.ru.

7. Ходжсон Дж Экономическая теория и институты: Манифест современнойинституциональной экономической теории/ Пер. с англ. - Дело, 2003. - 464 с.

8. Шаститко А.Е. Новая институциональная экономическая теория. - М.:ТЕИС, 2010. - 832 с.

9. Эггертссон Т. Экономическое поведение и институты / Т.Эггертсон; Пер. с англ.М.Я.Каждана. - М.: Дело, 2001. - 408 с.

10. Права собственности, приватизация и национализация в России / Под общ. ред.

11. В.Л.Тамбовцева. - М. : Фонд "Либеральная миссия": Новое литературное обозрение, 2009. 504 с.

12. Тамбовцев В.Л. Теория институциональных изменений: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М,2011. - 154 с.

13. Тамбовцев В.Л. Основы институционального проектирования. Учебное пособие дляВУЗов. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 144 с.

14. Фридрих А. фон Хайек. Индивидуализм и экономический порядок. - Изд.: Социум, 2011. 432 с.

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

- 5 лингафонных кабинетов с установленным программным обеспечением (программа «Нибелунг»), оснащенные наушниками (на каждом рабочем столе)
- компьютеры с доступом в Интернет;
- мультимедийное оборудование;
- интерактивная доска (при наличии);
- классная доска, указка.

Программное обеспечение	**Версия**	**Существует лицензий (и тип), количество**
Windows 7 Pro	7	105
Офисный пакет		
Microsoft Office 2010 standard	2010	150
Microsoft Office 2016 standard	2016	120
Антивирусная защита		
-Kaspersky Endpoint Security длябизнеса-Стандартный Russian Edition	10.2.5.3201	450
Дополнительные программы и утилиты		
WinRar	5	250
Radmin	3	250
ABBY FineReader 9.0 Corporate Edition	9	15
Другое ПО, используемое в деятельности филиала		
1С Библиотека	2.1.2.1	1
Гарант	8.00.2.025	50
Консультант	4016.00.12	50

Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.02 Современный менеджмент
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Управление развитием бизнеса
(наименование образовательной программы)

Заочная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2025

Челябинск

Автор(ы)–составитель(и):

д.э.н., профессор кафедры менеджмента ИБДА	А.Л. Гапоненко
к.э.н., доцент кафедры управления социально-экономическими системами	А.С. Чумаков
д.э.н., профессор, заведующий кафедрой управления социально-экономическими системами	А.И. Кибиткин
к.э.н., доцент кафедры экономики и менеджмента Челябинского филиала РАНХиГС	Коваленко А.Е.
Заведующий кафедрой экономики и менеджмента, к.с.н., доцент	Терещук Е.А.

Рабочая программа дисциплины ***«Современный менеджмент»*** разработана в соответствии с Рекомендациями и требованиями по разработке образовательных программ высшего образования, утвержденными решением УМС Академии по менеджменту от «27» сентября 2023 г.

Рабочая программа дисциплины ***«Современный менеджмент»*** рассмотрена и одобрена на заседании кафедры экономики и менеджмента.
Протокол от «27» марта 2025 № 8.

СОДЕРЖАНИЕ

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

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО....5

3. Содержание и структура дисциплины....5

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине....7

5. Методические материалы по освоению дисциплины 15

6.Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет....16

6.1. Основная литература....16

6.2. Дополнительная литература 16

6.3 Нормативные правовые документы.....17

6.4 Интернет-ресурсы:....17

6.5. Иные источники....17

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы....17

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

1.1. Дисциплина **Б1.О.02 Современный менеджмент** обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ОПК ОС-1	Способен решать управленческие задачи на основе теории менеджмента и использования бенчмаркинга с учетом изменений внешней среды	ОПК ОС–1.1	Способность решать управленческие задачи на основе теории менеджмента

В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Профессиональные действия: - обеспечение системы стимулирования, мотивации и развития сотрудников в коллективе; - операционное управление в подразделениях организации.	ОПК ОС-1.1	<u>на уровне знаний:</u> знать теоретические основы менеджмента, позволяющим овладеть современными методами управления организацией (фирмой) и ее отдельными структурными подразделениями, персоналом
		<u>на уровне умений:</u> умение формировать самостоятельность мышления при разработке концепции разработки бизнес-системы (фирмы) или ее структурного подразделения
		<u>на уровне навыков:</u> владеть методами реализации основных управленческих функций (планирование, принятие решений, организация, мотивация и контроль).

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Общий объем дисциплины – 3 з.е., 108 ак.часов, 81 астр. ч.

Количество астрономических и соответствующих им академических часов, выделенных

- на контактную работу обучающихся с преподавателем по очной форме обучения – 50 ак.ч. (37 астр.ч.), в том числе 16 ак.ч. (12 астр.ч.) лекций и 32 ак.ч. (24 астр.ч.) практических занятий;

- на самостоятельную работу обучающихся – 58 ак.ч. (44 астр.ч.)

Количество астрономических и соответствующих им академических часов, выделенных на практическую подготовку – не предусмотрено.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина **Б1.Б.01 Современный менеджмент** изучается по очной и заочной форме обучения в 1 семестре.

Освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний и практических умений, полученных при изучении дисциплин:

- Б1.Б.03 Теория организации и организационное поведение.

Форма промежуточной аттестации: экзамен.

3. Содержание и структура дисциплины

Очная форма обучения

Наименование тем	Количество часов						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
	Всего	Контактная работа с преподавателем				СР	
		Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1. Менеджмент: современные тенденции	9	1		2		6	конспект, устный опрос, практическое задание
Тема 2. Трансформация планирования и контроля	12	2		4		6	конспект, устный опрос, практическое задание
Тема 3. Управление людьми в организациях	10	2		2		6	конспект, устный опрос, практическое задание
Тема 4. Культура организации	12	2		4		6	конспект, устный опрос, практическое задание
Тема 5. Лидерство	14	2		6		6	конспект, устный опрос, реферат
Тема 6. Инновационный	12	2		4		6	конспект, устный опрос, практическое

Наименование тем	Количество часов						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
	Всего	Контактная работа с преподавателем				СР	
		Л	ЛР	ПЗ	КСР		
менеджмент							задание
Тема 7. Менеджмент знаний	10	1		2		7	конспект, устный опрос
Промежуточная аттестация	27						экзамен
Консультация	2						
Всего	108	12		24		43	

Содержание дисциплины

Тема 1. Менеджмент: современные тенденции. Этапы развития теории и практики менеджмента. Увеличение скорости изменений. Среда VUCA и ее влияние на менеджмент. Тенденции развития производства, оказывающие влияние на менеджмент. Модель Фишера-Кларка. Постиндустриальные тенденции развития производства и ее проявления на макроуровне и микроуровне. Экономика впечатлений и менеджмент. Глобализация и ее последствия для менеджмента. Новые вызовы современности и новые компетенции для менеджеров. Поколенческие тренды в менеджменте: поколения X, Y, Z. Тренды развития менеджмента в российской практике. Использование в менеджменте новых технологических возможностей: Big Data, AI, Machine Learning, RFID, Blockchain.

Тема 2. Трансформация планирования и контроля. Изменения в стратегическом планировании. Участники формирования стратегии. Методы донесения до персонала миссии, целей, ценностей и принципов компании. Выбор между инсорсингом и аутсорсингом. Новые возможности построения сетевых организаций. Изменения в процедуре контроля. Принципы осуществления контроля. Делегирование функций контроля сверху вниз. Контроль потребителя: современные формы. Стандарт AA 1000. Информационные системы контроля. Бенчмаркинг как инструмент контроля.

Тема 3. Управление людьми в организациях: от управления человеческими ресурсами к управлению интеллектуальным потенциалом организации. KPI и современные подходы к материальному и моральному стимулированию. Управление талантами. Управление вовлеченностью, приверженностью. Развитие креативности. Коучинг и менторинг. Человеческий и организационный потенциал: основные направления их реализации. Ретриты, групповые обсуждения и формирование коллективных форм неявного знания. Обучающаяся организация: основные особенности и принципы ее деятельности. Формирование команд. Виртуальные команды. Проектный менеджмент. Влияние на менеджмент новых информационно-коммуникационных технологий.

Тема 4. Культура организации. Основные пути и способы формирования и развития организационной культуры. Управление по ценностям. Принципы в организации. Организации осознанного развития. Бирюзовые организации. Корпоративная социальная ответственность. Международные стандарты ISO 26000:2010. Кросскультурные аспекты менеджмента. Культура Agile. Возможности и ограничения для подходов Agile. Технология Scrum.

Тема 5. Лидерство. Требования к личности лидера в организации. Лидер как коуч, как генератор смыслов. Методы управления конфликтами.

Тема 6. Инновационный менеджмент. Виды инноваций: продуктовые, технологические, в материально-вещественной сфере, в менеджменте, в маркетинге, в организации, в модели бизнеса. Руководство Осло. Инновации в малом. Концепция Кайдзен и Lean Production. Бенчмаркинг как источник инноваций. Организация инновационной деятельности и формирование инновационных стратегий. Оценка инновационной активности.

Тема 7. Менеджмент знаний. Сущность и способы измерения интеллектуального капитала. Коэффицинт Тобина. Виды знаний: явные и неявные, индивидуальные и коллективные. Явные и неявные знания в процессе формирования конкурентных преимуществ организаций. Функции управления знаниями. Пирамида Хэмела (пирамида человеческих возможностей).

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

В ходе реализации дисциплины **Б1.О.02 Современный менеджмент** используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема	Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1. Менеджмент: современные тенденции	конспект, устный опрос, практическое задание
Тема 2. Трансформация планирования и контроля	конспект, устный опрос, практическое задание
Тема 3. Управление людьми в организациях	конспект, устный опрос, практическое задание
Тема 4. Культура организации	конспект, устный опрос, практическое задание
Тема 5. Лидерство	конспект, устный опрос, реферат
Тема 6. Инновационный менеджмент	конспект, устный опрос, практическое задание
Тема 7. Менеджмент знаний	конспект, устный опрос

Промежуточная аттестация – экзамен. Экзамен проводится в виде устного ответа на вопросы к экзамену по билетам.

Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Типовые оценочные материалы по теме 1

Типовые вопросы для опроса:

1. Что такое менеджмент, как он формировался в процессе эволюции?
2. Типы менеджмента, основные школы.
3. Какие главные факторы оказали влияние на формирование систем управления и изменения их типов?
4. Объясните, почему необходимо модернизировать системы управления в современных условиях.
5. Приведите примеры эффективного и неэффективного управления компаниями.

Типовые оценочные материалы по теме 2

Типовые вопросы для опроса:

1. Приведите пример задачи прогнозирования, которую вы ежедневно решаете.

2. Приведите пример задачи планирования, которую вы ежедневно решаете.

3. Разберите 8 этапов планирования на примере задачи, выбранной вами при ответе на предыдущий вопрос.

4. Почему армия в боевой обстановке применяет принципы делократии?

5. Опишите организационную структуру фирмы, в которой работаете, или института, в котором учитесь.

6. Почему менеджеру выгодно применять выборочный контроль?

Типовые оценочные материалы по теме 3

Типовые вопросы для опроса:

1. Почему люди объединяются в группы?

2. Почему мы не можем однозначно утверждать, что эффективность группы повышается по мере прохождения первых четырех стадий развития? Проиллюстрируйте на соответствующих примерах из своей практики.

3. Какую роль играет руководитель на различных стадиях развития группы?

4. Какое влияние на поведение группы и людей в ней оказывают нормы и роли? Что такое групповое давление?

5. Какова связь между сплоченностью группы и эффективностью групповой работы?

6. Охарактеризуйте противоречивость последствий для организации высокой сплоченности ведущих рабочих групп, команд.

7. Какие условия необходимо создать для перерастания рабочих групп в высокоэффективные команды?

Типовые оценочные материалы по теме 4

Типовые вопросы для опроса:

1. Роль культуры в менеджменте
2. Основные составляющие культуры менеджмента
3. Организационная культура
4. Культура предпринимателя
5. Культура бизнесмена
6. Культура коммерсанта
7. Культура поведения менеджера
8. Этика менеджера

Типовые оценочные материалы по теме 5

Типовые вопросы для опроса:

1. Методы организационно-стабилизирующего воздействия.

2. Методы распорядительного воздействия.

3. Социально-психологические методы управления, их основная цель.

4. Методы управления социальной активностью персонала.

5. Объясните природу лидерства и определите его значение в современной практике управления.

6. Охарактеризуйте формальный и неформальный менеджмент и объясните необходимость их сочетания.

7. Какой вклад внесли теории лидерства в развитие практики менеджмента?

8. Определите, какой стиль менеджера является оптимальным. Проиллюстрируйте свой ответ примерами.

Темы рефератов:

1. Сущность самоменеджмента.
2. Функции самоменеджмента.
3. Формирование системы персонального менеджмента.
4. Роль и значение временного фактора в работе менеджера.
5. Планирование личной работы менеджера.
6. Факторы успешной карьеры.
7. Определение жизненных целей.
8. Основные задачи контроля использования времени.
9. Самоуправление личной карьерой менеджера.
10. Рабочее время и эффективность трудовых процессов.
11. Использование рабочего времени менеджера.
12. Основные стратегии стресс-менеджмента.
13. Целеполагание как основополагающая функция управления.
14. Научная организация труда руководителя.
15. Специальные и базовые компетенции менеджера.
16. Освоение новой работы и самоменеджмент.
17. Профессиональный рост менеджера.
18. Индивидуальные меры управления стрессами.
19. Главные критерии успешности менеджера.
20. Время как стратегический ресурс, способы управления временем.
21. Организационные меры управления стрессами.
22. Значение эффективного использования времени. Планирование экономии времени.
23. Критерии карьерного успеха.
24. Защита от стресса.
25. Ограничения саморазвития менеджера.
26. Карьерный потенциал.
27. Типы реакций на стресс, психологические типы личности.
28. Концепции самоменеджмента.
29. Факторы торможения карьеры.
30. Виды контроля использования времени.

Типовые оценочные материалы по теме 6

Типовые вопросы для опроса:

1. Приведите примеры инноваций, в которых Вы участвовали за последние полгода. Каков был уровень изменения?
2. Опишите необходимые действия при проведении инновации.
3. Почему необходимо дисконтировать отдаленные во времени платежи и поступления?
4. Как связаны чистый приведенный доход и внутренняя норма доходности?
5. Связан ли срок окупаемости с банковским процентом?
6. В чем состоит проблема горизонта планирования?
7. Почему необходимо использовать методы экспертных оценок при сравнении инвестиционных проектов?

Практическое задание:

Создание индивидуальной системы самосовершенствования.

Обязательные разделы:

1. Жизненный Путь человека: определение своей миссии, целей и стратегических ориентиров. Смысл и оправдание жизни человека на Земле.

2. Понятие саморазвития и самосовершенствования человека: как определить, что есть развитие, а что – деградация?

3. Источники информации, базовые методы и технологии саморазвития человека: обзор и вдумчивый, критический анализ.

4. Различные области жизни человека, их особенности. Пути и методы наведения порядка и гармонизации этих областей, критерии успешного решения таких задач. Минимальный перечень областей жизни, с которыми нужно работать:

· здоровье и физическая форма;
· психологическое благополучие личности;
· профессиональное развитие;
· благополучная семья;
· организация быта;
· организация своего времени;
· образование и культурное саморазвитие.

5. Формирование СИСТЕМЫ саморазвития. Согласованность и взаимное дополнение развития различных сфер жизни человека.

6. Адаптация полученной системы к условиям конкретного человека:

· вариант 1 – адаптация системы для своей жизни;

· вариант 2 – адаптация системы для жизни некоего условного человека, которого вы (в своей работе) консультируете по вопросам сбалансированного саморазвития.

Адаптация предполагает учёт индивидуальных психологических особенностей (уровень зрелости личности, психотип), направления и целей жизни, других исходных условий данного человека.

Некоторые разделы вы можете поменять местами и немного иначе назвать. Также можно добавить свои разделы, если это необходимо. Работа предполагает творческий, вдумчивый подход.

Типовые оценочные материалы по теме 7

Типовые вопросы для опроса:

1. Почему знания являются неисчерпаемым источником производительности, инновации и конкурентных преимуществ?

2. На что направлена деятельность по управлению знаниями и какую цель преследует такая деятельность?

3. Какие организационные структуры порождаются необходимостью управлять знаниями?

4. Почему знания и информация являются ключевыми понятиями процесса управления организацией?

5. Почему управление знаниями считается видом деятельности и одновременно одной из конкретных функций управления?

6. Целесообразно ли новаторским коллективам прибегать к таким способам приобретения знаний, как их покупка или аренда?

7. Какие знания заносятся в корпоративную память организации и какова их роль в деятельности инновационных коллективов?

8. Какие типы корпоративной памяти наиболее значимы в деятельности обучающейся организации и почему?

9. Почему знания и компетентность персонала лежат в основе развития организации?

Оценочные средства для промежуточной аттестации

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ОПК ОС-1	Способен решать управленческие задачи на основе теории менеджмента и использования бенчмаркинга с учетом изменений внешней среды	ОПК ОС–1.1	Способность решать управленческие задачи на основе теории менеджмента

Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Код компонента компетенции	Индикатор оценивания	Критерий оценивания
ОПК ОС–1.1 Способность решать управленческие задачи на основе теории менеджмента	Диагностирует проблемную ситуацию, предлагает управленческое решение на основе современной теории	- Может перечислить и в полной мере охарактеризовать основные функции менеджмента - Может объяснить разницу между понятиями принципов и функций менеджмента - Способен провести анализ текущего состояния компании с использованием таких инструментов, как SWOT- и STEP-анализ - Имеет представление о принятии организационно-управленческих решений как об одной из функций менеджмента - Осознает и может определить последствия принимаемых решений с позиций социальной значимости

Промежуточная аттестация – экзамен. Экзамен проводится в виде устного ответа на вопросы к экзамену по билетам.

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Типовые вопросы для подготовки к экзамену

1. Подходы к определению понятия «менеджмент»
2. Основные черты и особенности менеджмента
3. Классическая теория управления
4. Административная теория управления
5. Основные понятия бюрократической теории М. Вебера
6. Подходы в менеджменте с ориентацией на человека
7. Современные направления в менеджменте
8. Особенности национального менеджмента

9. Сравнительный анализ американского и японского менеджмента
10. Развитие менеджмента в России
11. Организация как система управления, ее основные элементы, внешняя и внутренняя среда
12. Виды организаций
13. Концепция жизненного цикла организации
14. Формальные и неформальные группы в организации; причины возникновения неформальных групп
15. Способы сглаживания отрицательного воздействия неформальных групп в организации
16. Определение понятия «Функции менеджмента»; классификация функций
17. Общие функции менеджмента
18. Частные (специальные) функции менеджмента
19. Вспомогательные функции менеджмента; их влияние на своевременность и качество выполнения общих и частных функций управления
20. Взаимосвязь и динамичность общих, частных и вспомогательных функций менеджмента
21. Понятия результативности и дублирования функций менеджмента; объективные и субъективные причины дублирования функций менеджмента
22. Методология изучения функций управления
23. Виды и особенности организационных структур управления; требования к ним
24. Основы проектирования организационных структур управления
25. Влияние материальной, властной и духовной мотивации на выбор методов управления; комплексных подход к применению методов управления
26. Экономические методы управления: характеристика и особенности
27. Организационно-распорядительные методы управления: характеристика, разновидности
28. Социально-психологические методы управления и их значение для развития социальной активности персонала и развития коллектива в целом
29. Сущность и роль управленческих решений; их классификация; требования к управленческим решениям
30. Этапы принятия управленческого решения
31. Способы оптимизации управленческих решений в коммерческой деятельности
32. Классификация персонала управления; требования, предъявляемые к персоналу управления торговой организации
33. Содержание работы с персоналом управления организацией
34. Организация и принципы подбора, расстановки и обучения персонала управления
35. Основные направления эволюции современных теорий мотивации
36. Содержательные теории мотивации
37. Процессуальные теории мотивации
38. Формы власти и способы ее реализации; сильные и слабые стороны различных форм власти
39. Природа лидерства; характерные черты лидера; типы лидеров
40. Стили руководства; адаптация стилей руководства к деловым ситуациям
41. Конфликты в менеджменте
42. Основные причины возникновения конфликтов
43. Способы преодоления конфликтов
44. Природа стресса и его причины: организационные и личностные факторы
45. Процесс изменений в организации и управление им
46. Основные предпосылки обновления организации
47. Организационное обновление и его этапы
48. Причины сопротивления персонала организационным изменениям

49. Самоменеджмент: основные понятия

50. Эффективность менеджмента; основные составляющие оценки эффективности хозяйственных организаций

Задание для выполнения контрольной работы.

Цель контрольной работы - системный анализ деятельности организации. Объект и предмет работы определяются студентами самостоятельно.

Контрольная работа предполагает ознакомление обучаемого с особенностями функционирования подсистем управления персоналом организаций и организационных систем в целом в кейсовом формате.

По тексту работы в обязательном порядке необходимо делать соответствующие библиографические ссылки. Общий объем курсовой работы должен составлять 30 - 35 страниц печатного текста. Тема раскрывается по самостоятельно разработанному плану, содержащему: введение, 2 основных раздела и заключение. Вспомогательными разделами являются содержание и список литературных источников.

При написании работы необходимо выбрать тему, определить связь темы с исследуемыми в магистерской диссертации явлениями, цель и задачи работы, объект и предмет исследования, подобрать литературу (включая законодательные материалы, монографии, статьи), сделать обзор состояния проблемы, раскрыть смысл основных понятий, методов решения проблемы, сделать выводы в соответствии с поставленными задачами.

Оформление курсовой работы осуществляется в соответствии с методическими указаниями по оформлению курсовых работ.

Структура курсовой работы

СОДЕРЖАНИЕ (1-2 страницы)

ВВЕДЕНИЕ (2-3 страницы)

1 ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ГЛАВА (Движение от общего к частному. Здесь нужно познакомиться с предметом исследования на элементарном уровне)

1.1. Понятие … «предмета исследования» **(3-5 страниц)**

1.2. Виды, свойства, процессы и т.д. «предмета исследования» **(2-5 страниц)**

1.3. Подходы к оценке результативности предмета исследования **(2-5 страниц)**

2 АНАЛИТИЧЕСКАЯ ГЛАВА (На этом этапе нужно выбрать **любую организацию**, для которой вы сможете найти информацию по предмету исследования. Если нет организации – выбираем любую публичную организацию)

2.1. Общая характеристика организации … (Наименование, рынок, рыночная ниша, сфера деятельности и т.д. Здесь нужно кратко рассказать о организации без высокого уровня детализации) **(2-5 страниц)**

2.2. Прикладной анализ использования/формирования и т.д. «предмета исследования» в деятельности организации … (Как применяется предмет исследования в организации? Методы диагностики – PEST, SWOT, SNW, диаграмма Исикавы, анализ воронки продаж, анализ употребляемых методов маркетинга/управления персоналом, анализ кейсовой ситуации и другие виды анализа в управлении) **(3-5+ страниц)**

ЗАКЛЮЧЕНИЕ **(2-3 страниц)**

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ (минимум 14 источников, в которых есть научные статьи и ссылки на свежие аналитические данные не старше 5-ти лет)

ПРИЛОЖЕНИЯ

Примеры названия глав:

1. Теоретические основы «предмета исследования» (Теоретические основы управления конфликтами в организации)

2. Анализ «предмета исследования» в организации «название организации» (Анализ управления конфликтами в организации ООО «СпецСтройКонтрукция»)

Критерии оценки контрольной работы

Оценка «**зачтено**» выставляется, если как минимум структура контрольной работы соответствует заданию, больше половины разделов проработаны в целом правильно, но с допущением ошибок.

Оценка «**не зачтено**» выставляется, если структура контрольной работы не соответствует заданию, разделы проработаны с грубыми ошибками.

Шкала оценивания на экзамене

85-100 баллов	Оценка **«отлично»** выставляется студенту, если он - самостоятельно и верно определяет понятия современного менеджмента; - владеет основными методами современного менеджмента; - собирает данные по поставленной задаче; - демонстрирует взаимосвязь между пониманием метода менеджмента и практикой его использования в деятельности организации; - использует ситуационный подход и способен адаптировать предлагаемое управленческое решение к целям, реализуемой стратегии организации; - выбирает правильный способ, метод и проводит качественную оценку собранной информации, предлагает возможности для проведения количественной оценки принимаемого управленческого решения; - Учебные достижения в семестровый период и результаты рубежного контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом (для очной формы обучения)
84-70 баллов	Оценка **«хорошо»** выставляется студенту, если он - самостоятельно и верно определяет понятия современного менеджмента; - владеет основными методами современного менеджмента; - собирает данные по поставленной задаче; - демонстрирует взаимосвязь между пониманием метода менеджмента и практикой его использования в деятельности организации; - использует ситуационный подход и способен адаптировать предлагаемое управленческое решение к целям, реализуемой стратегии организации; - проводит качественную и количественную оценку собранной для управленческого решения информации со значительными ошибками; - Учебные достижения в семестровый период и результаты рубежного контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом (для очной формы обучения)
69-55 баллов	Оценка **«удовлетворительно»** ставится студенту, - определяет понятия современного менеджмента с ошибками; - владеет основными методами современного менеджмента, допускает неточности в объяснении; - собирает данные по поставленной задаче в неполном виде; - демонстрирует взаимосвязь между пониманием метода менеджмента и практикой его использования в деятельности организации; - использует ситуационный подход и способен адаптировать предлагаемое управленческое решение к целям, реализуемой стратегии организации; - проводит качественную и количественную оценку собранной для управленческого решения информации со значительными ошибками; - Учебные достижения в семестровый период и результаты рубежного

	контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом (для очной формы обучения)
Менее 55 баллов	Оценка «**неудовлетворительно**» выставляется студенту, если он - допускает существенные ошибки в программном материале, - не обладает способностью логически верно, аргументировано и ясно строить устную речь по вопросам программного материала дисциплины современный менеджмент - - Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрировали низкую степень овладения программным материалом по (для очного отделения).

5. Методические материалы по освоению дисциплины

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Необходимо обязательно разобраться в терминологии дисциплины «Современный менеджмент» и понимать структуру дисциплины.

Для лучшего освоения материала необходимо до занятия прочитать соответствующую литературу, изучить предлагаемые преподавателем материалы и информацию по изучаемым процессам менеджмента.

Глубокое усвоение материала обеспечивается сочетанием аудиторных занятий и самостоятельной работы обучающихся с литературой и заданиями. Основным видом учебных занятий по данной дисциплине являются лекции и практические занятия. Практические занятия проводятся в виде разбора кейсов, дискуссий, группового/командного проектного обучения.

При изучении дисциплины «Современный менеджмент» студентам рекомендуется самостоятельное изучение рекомендованной литературы по темам курса, повторение материала в процессе подготовки к практическим занятиям.

Для получения углубленных знаний по системному подходу рекомендуется знакомство с дополнительной научной литературой по проблематике дисциплины, анализа научных концепций и современных подходов к осмыслению рассматриваемых проблем.

С целью обеспечения успешного обучения обучающийся должен готовиться к лекции, так как она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом;
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания;
- систематизирует учебный материал;
- ориентирует в учебном процессе.

Подготовка к лекции заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Подготовка к практическим занятиям:

- внимательно прочитайте материал лекций, относящихся к данному практическому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- выпишите основные термины;
- ответьте на контрольные вопросы по практическим занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;

- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до практического занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются наиболее эффективными формами работы;
- рабочая программа дисциплины в части целей, перечня знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

Подготовка к экзамену. К экзамену необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период зачётно-экзаменационной сессии, как правило, показывают не слишком удовлетворительные результаты. В самом начале учебного курса познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами лекций, практических занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов к экзамену.

После этого у вас должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и практических занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи экзамена.

В случае необходимости разъяснения каких-либо вопросов предусмотрены консультации преподавателя.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

6.1. Основная литература

1. Дафт Ричард Л. Менеджмент: учебник для слушателей, обучающихся по программам «Мастер делового администрирования»: пер. с англ. - 10-е изд. - СПб.: Питер, 2015. Режим доступа: http://socioline.ru/pages/richard-l-daft-menedzhment-skachat-knigu

2. Менеджмент : учебник для вузов / под общей редакцией А. Л. Гапоненко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 379 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17696-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560008

3. Машунин Ю.К. Теория управления. Математический аппарат управления в экономике: учебное пособие / Машунин Ю.К.— М.: Логос, 2019. 448— с. Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/16954.html)

4. Иванова, Т. Ю. Теория менеджмента. Синергетический менеджмент : учебник для вузов / Т. Ю. Иванова, Э. М. Коротков, В. И. Приходько. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 326 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04857-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/556432

5. Иванова, И. А. Менеджмент : учебник и практикум для вузов / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 327 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18459-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560223

6. Менеджмент : учебник и практикум для вузов / под общей редакцией И. Н. Шапкина. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 589 с. — (Высшее

образование). — ISBN 978-5-534-09158-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/568543

6.2. Дополнительная литература

1. Адизес И.К. Управляя изменениями. - СПб.: Питер, 2010.

2. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект в бизнесе. – Манн, Иванов и Фербер, 2013.

3. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. - М.: ООО «ИД Вильямс», 2002.

4. Бирман Л.А. Общий менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / Л.А. Бирман. — Электрон. текстовые данные. — М.: Дело, 2013. — 397 c. — 978-5-7749-0772-4. — Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/51040.html

5. Ким. С.А. Теория управления: Учебник, – М.: Дашков и К, 2016.- 240 с. Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/60624.html

6. Масааки Имаи. Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний. - М. 2011.

7. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. И. Минервина. – М.: «Альпина Паблишер», 2011.

8. Сайдман Д. Отношение определяет результат. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

9. Хэмел Г. Манифест лидера. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

10. Чан Ким У., Моборн Р. Стратегия голубого океана. – М.: «Гиппо», 2010.

6.3 Интернет-ресурсы:

1. https://vc.ru/. Бизнес, технологии, идеи, модели роста, стартапы.
2. https://www.cyberforum.ru/ Киберфорум. Информационные технологии в маркетинге и менеджменте
3. https://rbc.ru – официальный сайт агентства «РосБизнесКонсалтинг»
4. https://www.likeni.ru/– интернет-издание о digital, social и креативном маркетинг-менеджменте: кейсы, мастер-классы, интервью с признанными экспертами отрасли.
5. https://rubricon.com – информационно-энциклопедический ресурс
6. https://aup.ru – Административно-управленческий портал
7. https://hr-portal.ru – портал по управлению персоналом и менеджменту
8. https://www.hr-journal.ru - электронный журнал по управлению персоналом
9. https://www.iprbookshop.ru/ - Электронная библиотечная система «IPRBooks»
10. https://www.biblio-online.ru/ - Электронная библиотечная система «Юрайт»
11. https://e.lanbook.com - Электронная библиотечная система «Лань»
12. https://rsl.ru – официальный сайт Российской государственной библиотеки
13. https://habr.com – Хабр. О бизнесе и IT
14. https://rbc.ru – официальный сайт агентства «РосБизнесКонсалтинг»
15. https://rubricon.com – информационно-энциклопедический ресурс
16. https://aup.ru – Административно-управленческий портал
17. https://elibrary.ru/ - Научная электронная библиотека
18. https://researchgate.net – Поиск и обмен научными исследованиями

6.4. Иные источники

Не используются

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

- 5 лингафонных кабинетов с установленным программным обеспечением (программа «Нибелунг»), оснащенные наушниками (на каждом рабочем столе)
- компьютеры с доступом в Интернет;
- мультимедийное оборудование;
- интерактивная доска (при наличии);

- классная доска, указка.

Программное обеспечение	Версия	Существует лицензий (и тип), количество
Windows 7 Pro	7	105
Офисный пакет		
Microsoft Office 2010 standard	2010	150
Microsoft Office 2016 standard	2016	120
Антивирусная защита		
-Kaspersky Endpoint Security длябизнеса-Стандартный Russian Edition	10.2.5.3201	450
Дополнительные программы и утилиты		
WinRar	5	250
Radmin	3	250
ABBY FineReader 9.0 Corporate Edition	9	15
Другое ПО, используемое в деятельности филиала		
1С Библиотека	2.1.2.1	1
Гарант	8.00.2.025	50
Консультант	4016.00.12	50

Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.03 Стратегический менеджмент и стратегический анализ
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Управление развитием бизнеса
(наименование образовательной программы)

Заочная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2025

Челябинск

Автор(ы) – составитель(и):

д.э.н., доцент ИБДА	А.К.Ляско
к.э.н., доцент, зав.кафедрой экономики и менеджмента	П.Н. Ульянкин
к.э.н., доцент, доцент кафедры экономики и менеджмента Челябинского филиала РАНХиГС	С.Р.Абрамкина

Рабочая программа дисциплины ***«Стратегический менеджмент и стратегический анализ»*** разработана в соответствии с Рекомендациями и требованиями по разработке образовательных программ высшего образования, утвержденными решением УМС Академии по менеджменту от «27» сентября 2023г.

Рабочая программа дисциплины ***«Стратегический менеджмент и стратегический анализ»*** рассмотрена и одобрена на заседании кафедры экономики и менеджмента.
Протокол от «27» марта 2025 № 8.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы 4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы 5
3. Содержание и структура дисциплины 8
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине 10
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины 20
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине 22
6.1. Основная литература 22
6.2. Дополнительная литература 22
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы 23
6.4. Нормативно-правовые документы 23
6.5. Интернет-ресурсы 23
6.6. Иные источники 23
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы 23

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

1.1. Дисциплина обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС-1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК ОС – 1.2.	способность осуществлять анализ внешней и внутренней среды и владение навыком выработки стратегии действий для повышения конкурентоспособности организации
ОПК ОС – 1	Способен решать управленческие задачи на основе теории менеджмента и использования бенчмаркинга с учетом изменений внешней среды	ОПК ОС – 1.2.	способность разрабатывать стратегию организации с использованием бенчмаркинга с учетом изменений внешней среды
ОПК ОС-3	Способен разрабатывать стратегии развития инновационных направлений деятельности организаций и трансформации их бизнес-моделей	ОПК ОС – 3.1.	способность разрабатывать стратегии развития организаций и трансформации их бизнес-моделей

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

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
разработка и реализация стратегий развития организа-	УК ОС-1.2	✓ на уровне знаний: называть факторы внутренней и внешней среды организации и методы их исследования;
		на уровне умений: разработать корпоративную стратегию организации на основе анализа факторов внутрен-

ций (подразде-лений)		ней и внешней среды
		на уровне навыков: не формируется
	ОПК ОС – 1.2.	на уровне знаний: методы диагностики изменений внешней среды
		на уровне умений: умения диагностировать изменения внешней среды и оценивать их влияние на стратегию
		на уровне навыков: не формируется
	ОПК ОС – 3.1.	на уровне знаний: знает инновационные направления деятельности организаций
		на уровне умений: разрабатывать конкурентные и функциональные стратегии на основе трансформации их бизнес-моделей
		на уровне навыков: не формируется

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Объем дисциплины 3 зачетных единиц.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся по очной форме обучения:

- 16 часов лекций;
- 32 часа практических занятий;
- 31 часа самостоятельной работы.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся по заочной форме обучения:

- 4 часа лекций;
- 8 часов практических занятий;
- 85 часа самостоятельной работы.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина Б1.Б.04 Стратегический менеджмент и стратегический анализ изучается по очной и заочной формам обучения во 2 семестре.

Освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний и практических умений, полученных при изучении дисциплин Б1.Б.01 Современный менеджмент.

Форма промежуточной аттестации: экзамен и курсовая работа

3. Содержание и структура дисциплины

Очная форма обучения (академические часы)

Наименование тем	Количество часов	Форма текущего

	Всего	Контактная работа с преподавателем				СР	контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1. Стратегический менеджмент и стратегическая конкурентоспособность	10	2		2		6	конспект, устный опрос
Тема 2. Внешнее окружение фирмы: возможности, угрозы, конкуренция и конкурентный анализ	8	2		4		2	конспект, устный опрос
Тема 3. Внутреннее окружение фирмы: ресурсы, способности и ключевая компетенция	10	2		2		6	конспект, устный опрос
Тема 4. Стратегии функционального уровня	12	2		4		6	конспект, устный опрос
Тема 5. Стратегии бизнес-уровня	8	1		3		4	конспект, устный опрос
Тема 6. Конкурентное соперничество и динамика конкуренции	10	1		3		6	конспект, устный опрос
Тема 7. Стратегии корпоративного уровня: вертикальная интеграция и диверсификация	11	1		3		7	конспект, устный опрос
Тема 8. Поглощение и реструктуризация фирм	10	1		3		6	конспект, устный опрос
Промежуточная аттестация	27						экзамен
Консультация	2						
Всего	**108**	**12**		**24**		**43**	

Заочная форма обучения (академические часы)

Наименование тем	Количество часов						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
	Всего	Контактная работа с преподавателем				СР	
		Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1. Стратегический менеджмент и стратегическая конкурентоспособность	11			1		10	конспект, устный опрос
Тема 2. Внешнее окружение фирмы: возможности, угрозы, конкуренция и конкурентный анализ	11			1		10	конспект, устный опрос
Тема 3. Внутреннее окружение фирмы: ресурсы, способности и ключевая компетенция	11			1		10	конспект, устный опрос
Тема 4. Стратегии функцио-	12			2		10	конспект, устный

Наименование тем	Количество часов						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
	Всего	Контактная работа с преподавателем				СР	
		Л	ЛР	ПЗ	КСР		
нального уровня							опрос
Тема 5. Стратегии бизнес-уровня	12	1		1		10	конспект, устный опрос
Тема 6. Конкурентное соперничество и динамика конкуренции	12	1		1		10	конспект, устный опрос
Тема 7. Стратегии корпоративного уровня: вертикальная интеграция и диверсификация	12	1		1		10	конспект, устный опрос
Тема 8. Поглощение и реструктуризация фирм	16	1		2		13	конспект, устный опрос
Промежуточная аттестация	9						экзамен
Консультация	2						
Всего	108	4		10		83	

Содержание дисциплины

Тема 1. Стратегический менеджмент и стратегическая конкурентоспособность

Конкурентный ландшафт XXI столетия: глобализация экономики и технологические изменения. Стратегические намерения и стратегическая миссия. Видение, ценности и цели корпорации. Stakeholders, их классификация, особые требования и контроль за стратегическим выбором. Работа с группами стейкхолдеров, противоречия интересов стейкхолдеров. Case Study: сможет ли Cisco удовлетворить запросы всех заинтересованных групп? Разработка эффективных стратегий. Стратегии корпоративного, бизнес-, функционального и операционного уровня. Планирование в условиях сложности и неопределенности. Стратегический менеджмент в различном контексте: малый бизнес, многонациональные компании, сервисные организации, инновационные фирмы, общественный сектор. Case Study: стратегическое планирование в компании Royal Dutch/Shell. Предсказание результатов стратегических решений. Стратегия и этика. Процесс стратегического управления.

Тема 2. Внешнее окружение фирмы: возможности, угрозы, конкуренция и конкурентный анализ

Общее, отраслевое и конкурентное окружение фирмы. Анализ на макроуровне: PESTEL. Анализ внешнего окружения: сканирование, мониторинг, прогнозирование, оценка. Сегменты общего окружения: демографический, экономический, политический, правовой, социокультурный, технологический. Степень турбулентности окружающей среды и ожидаемая скорость роста рынка. Case Study: мороженое Unilever защищает свои позиции на европейском рынке. Анализ SWOT. Пять движущих сил конкуренции по Порте-

ру: угроза входа новых игроков, переговорная сила поставщиков, переговорная сила потребителей, угроза со стороны замещающих продуктов, интенсивность соперничества среди конкурентов. Приложения модели Портера: сталелитейная и фармацевтическая отрасли. Case Study: барьеры на входе в пивоваренную отрасль в Японии. Шестая конкурентная сила: дополняющие фирмы и кооперативное окружение. Углубленный анализ ближайших конкурентов. Сильнейшие и слабейшие конкуренты. Вероятные стратегические ответы соперников. Конкурентные силы в процессе эволюции отраслей: эмбриональные, растущие, зрелые и умирающие отрасли. Сети, франчайзинг и конкурентное преимущество в сервисных отраслях. Интерпретация отраслевого анализа. Стратегические группы. Ограничения модели пяти сил конкуренции и стратегических групп: инновации, структура отраслей и различия компаний. Государство и конкурентное преимущество.

Тема 3. Внутреннее окружение фирмы: ресурсы, способности и ключевая компетенция

Создание стоимости. Ресурсы фирмы: наличные, пороговые и уникальные. Способности фирмы. Обучение и неявное знание в составе фирмы. Ключевая компетенция. Case Study: ресурсы и способности Microsoft. Роль эффективности, качества, инноваций и внимания к потребителям в построении конкурентного преимущества. Критерии устойчивого конкурентного преимущества. Барьеры на пути имитации, способности конкурентов и динамизм отрасли. Стратегический анализ издержек и цепочки стоимости. Case Study: создание стоимости в фармацевтической компании Pfizer. Outsourcing как мировая тенденция в экономике. Case Study: работа с долгосрочными поставщиками в компании Marks&Spencer. Причины провалов корпоративной стратегии: организационная инерция, стратегические обязательства, парадокс Икара. Пути поддержания устойчивого конкурентного преимущества: обучение и постоянное улучшение продуктов, следование лучшей отраслевой практике, преодоление инерции.

Тема 4. Стратегии функционального уровня Достижение превосходства в эффективности. Производство и эффективность: экономия на масштабе, эффекты обучения и кривая опыта. Case Study: внедрение Lean Production System на предприятиях. Управление поставками и система Just In Time. Эффективность в использовании информации, R&D и человеческих ресурсов. Достижение превосходства в качестве. Международные стандарты ISO 9000 «Системы менеджмента качества. Концепция Total Quality Management. Case Study: система улучшения качества Six Sigma в компании General Electric. Достижение превосходства в инновациях. Построение инновационных компетенций. Case Study: что случилось с проектом цифровых компакт-кассет?

Тема 5. Стратегии бизнес-уровня

Анализ потребителей. Эффективное управление отношениями с покупателями. Определение круга потребителей, их нужд и ключевой компетенции, необходимой для их удовлетворения. Потребительские нужды и дифференциация продуктов. Потребительские группы и сегментация рынков. Типы

бизнес-стратегий. Case Study: можно ли имитировать систему деятельности Southwest Airlines? Стратегия лидерства по издержкам и ее конкурентные риски. Case Study: как компания E*Trade использует Интернет, чтобы заработать на преимуществе низких издержек. Стратегия дифференциации, ее пределы и конкурентные риски. Стратегия фокусирования и ее конкурентные риски. Case Study: удовлетворение уникальных потребностей – эксклюзивная обувь и автомобили. Интегрированная стратегия лидерства по издержкам/дифференциации и ее конкурентные риски. Case Study: удержит ли McDonald's завоеванную в прошлом славу? Наступательные и оборонительные стратегии. Стимулы превзойти конкурентов и преимущества первого шага. Стратегический маркетинг как активный маркетинговый процесс с долгосрочным горизонтом плана, направленный на превышение среднерыночных показателей путём систематического проведения политики создания товаров и услуг, обеспечивающих потребителей товарами более высокой потребительской ценности, чем у конкурентов. Анализ экономических возможностей компании, адаптированных к её ресурсам и обеспечивающие потенциал для роста и рентабельности. Разработка целей, формирование стратегии развития и обеспечение сбалансированной структуры товарного портфеля фирм.

Тема 6. Конкурентное соперничество и динамика конкуренции

Вероятность ответных действий: типы конкурентной стратегии, репутация фирмы и ее зависимость от рынка. Динамика конкуренции: рынки с быстрыми, медленными и стандартными циклами. Стратегии во фрагментированных отраслях: образование сетевого бизнеса, франчайзинг, горизонтальные слияния, online business. Case Study: как eBay произвел революцию в аукционном деле. Стратегии управления поведением соперников в зрелых отраслях: ценовые сигналы, ценовое лидерство, неценовая конкуренция. Case Study: война в Стране Игрушек. Стратегия поставок и дистрибуции в зрелых отраслях: Compaq против Dell. Стратегии конкуренции на международных рынках. Стратегии для лидеров, догоняющих фирм и слабых игроков. Стратегии восстановления рыночной позиции. Стратегии в высокотехнологичных отраслях: использование инноваций, время входа на рынок, конкуренция за стандарты.Case Study: грузовики и электронная торговля – конкурентное соперничество между FedEx и UPS. Анализ конкурентов: общность рынков и схожесть ресурсов. Стратегические и тактические действия в конкурентном соперничестве. Case Study: использование различных стратегий в «войне самолетов» между Boeing и Airbus. Вероятность конкурентной атаки: стимулы к начальным действиям, размер фирмы и качество продукта. Case Study: как Lehman Brothers обыграл своих соперников на рынке инвестиционных банковских услуг.

Тема 7. Стратегии корпоративного уровня: вертикальная интеграция и диверсификация

Производство стоимости посредством вертикальной интеграции. Case Study: специализированные активы и вертикальная интеграция в алюминиевой промышленности. Аргументы против вертикальной интеграции: бюрократические издержки и пределы управляемости. Альтернативы вертикальной интеграции: кооперативные отношения и стратегические поставки. Основания для диверсификации. Корпоративный портфель: анализ роста рыночной доли, матрица BCG, матрица материнской фирмы, матрица связанности. Низкий, умеренный и высокий уровни диверсификации. Связанная диверсификация. Операционная связанность: общая деятельность. Корпоративная связанность: перенос ключевой компетенции. Case Study: Студия Disney и многосторонняя конкуренция между медиа-фирмами. Одновременная операционная и корпоративная связанность. Case Study: Vivendi – от технологий обработки воды до мирового медиа-гиганта. Несвязанная диверсификация. Реструктуризация и эффективное перераспределение на внутренних рынках капитала. Синергия и экономия на масштабе. Проблемы с достижением синергии: слабая координация бизнеса, риски покупки активов, внутреннее развитие новых подразделений. Стимулы, ресурсы и мотивы менеджеров в процессе диверсификации. Диверсификация, результаты деятельности и стратегическое преимущество. Соответствие стратегии и ресурсов.

Тема 8. Поглощение и реструктуризация фирм

Case Study: Hewlett-Packard поглощает Compaq: зависть к IBM или удачный бизнес-ход? Популярность стратегий слияния и поглощения. Case Study: образование фармацевтического гиганта GlaxoSmithKline в результате слияния равных по силе компаний. Различия между слияниями, поглощениями и захватами. Причины поглощений. Проблемы в достижении успеха в результате поглощений. Case Study: была ли попытка GE поглотить Honeywell стратегически верной? Реструктуризация: уменьшение размера и масштаба деятельности фирм. Пересмотр корпоративного портфеля. Case Study: портфельное планирование в швейцарской фармацевтической компании Ciba-Geigy. Ограничения портфельного планирования. Корпорация как портфель ключевых компетенций.

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

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

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

4.1.1. В ходе реализации дисциплины используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

При проведении занятий лекционного типа контроль осуществляется в форме проверки конспекта.

При проведении занятий практического типа: контроль осуществляется устным опросом, проверкой выполнения индивидуальных заданий.

При контроле результатов самостоятельной работы контроль осуществляется в устных ответах на вопросы

4.1.2. Зачет проходит в форме устных ответов на теоретические вопросы и выполнения индивидуального задания

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Типовые оценочные материалы по теме 1.

Типовые вопросы для опроса:

1. 1. Конкурентный ландшафт XXI столетия: глобализация экономики и технологические изменения.

2. Стратегические намерения и стратегическая миссия.

3. Видение, ценности и цели корпорации.

4. Stakeholders, их классификация, особые требования и контроль за стратегическим выбором.

5. Работа с группами стейкхолдеров, противоречия интересов стейкхолдеров.

6. Case Study: сможет ли Cisco удовлетворить запросы всех заинтересованных групп?

7. Разработка эффективных стратегий.

8. Стратегии корпоративного, бизнес-, функционального и операционного уровня.

9. Планирование в условиях сложности и неопределенности.

10. Стратегический менеджмент в различном контексте: малый бизнес, многонациональные компании, сервисные организации, инновационные фирмы, общественный сектор.

11. Case Study: стратегическое планирование в компании Royal Dutch/Shell.

12. Предсказание результатов стратегических решений.

13. Стратегия и этика.

Процесс стратегического управления.

Типовые оценочные материалы по теме 2.

Типовые вопросы для опроса:

1. Общее, отраслевое и конкурентное окружение фирмы.

2. Анализ на макроуровне: PESTEL.

3. Анализ внешнего окружения: сканирование, мониторинг, прогнозирование, оценка.

4. Сегменты общего окружения: демографический, экономический, политический, правовой, социокультурный, технологический.

5. Степень турбулентности окружающей среды и ожидаемая скорость роста рынка.

6. Case Study: мороженое Unilever защищает свои позиции на европейском рынке.

7. Анализ SWOT.

8. Пять движущих сил конкуренции по Портеру: угроза входа новых игроков, переговорная сила поставщиков, переговорная сила потребителей, угроза со стороны замещающих продуктов, интенсивность соперничества среди конкурентов.

9. Приложения модели Портера: сталелитейная и фармацевтическая отрасли.

10. Case Study: барьеры на входе в пивоваренную отрасль в Японии.

11. Шестая конкурентная сила: дополняющие фирмы и кооперативное окружение.

12. Углубленный анализ ближайших конкурентов.

13. Сильнейшие и слабейшие конкуренты.

14. Вероятные стратегические ответы соперников.

15. Конкурентные силы в процессе эволюции отраслей: эмбриональные, растущие, зрелые и умирающие отрасли.

16. Сети, франчайзинг и конкурентное преимущество в сервисных отраслях.

17. Интерпретация отраслевого анализа.

18. Стратегические группы.

19. Ограничения модели пяти сил конкуренции и стратегических групп: инновации, структура отраслей и различия компаний.

20. Государство и конкурентное преимущество.

Типовые оценочные материалы по теме 3.

Типовые вопросы для опроса:

Обсуждение следующих вопросов:

14. Конкурентный ландшафт XXI столетия: глобализация экономики и технологические изменения.

15. Стратегические намерения и стратегическая миссия.

16. Видение, ценности и цели корпорации.

17. Stakeholders, их классификация, особые требования и контроль за стратегическим выбором.

18. Работа с группами стейкхолдеров, противоречия интересов стейкхолдеров.

19. Case Study: сможет ли Cisco удовлетворить запросы всех заинтересованных групп?

20. Разработка эффективных стратегий.

21. Стратегии корпоративного, бизнес-, функционального и операционного уровня.

22. Планирование в условиях сложности и неопределенности.

23. Стратегический менеджмент в различном контексте: малый бизнес, многонациональные компании, сервисные организации, инновационные фирмы, общественный сектор.

24. Case Study: стратегическое планирование в компании Royal Dutch/Shell.

25. Предсказание результатов стратегических решений.

26. Стратегия и этика.

27. Процесс стратегического управления.

Типовые оценочные материалы по теме 4.

Типовые вопросы для опроса:

1. Создание стоимости.

2. Ресурсы фирмы: наличные, пороговые и уникальные.

3. Способности фирмы.

4. Обучение и неявное знание в составе фирмы.

5. Ключевая компетенция.

6. Case Study: ресурсы и способности Microsoft.

7. Роль эффективности, качества, инноваций и внимания к потребителям в построении конкурентного преимущества.

8. Критерии устойчивого конкурентного преимущества.

9. Барьеры на пути имитации, способности конкурентов и динамизм отрасли.

10. Стратегический анализ издержек и цепочки стоимости.

11. Case Study: создание стоимости в фармацевтической компании Pfizer.

12. Outsourcing как мировая тенденция в экономике.

13. Case Study: работа с долгосрочными поставщиками в компании Marks&Spencer.

14. Причины провалов корпоративной стратегии: организационная инерция, стратегические обязательства, парадокс Икара.

15. Пути поддержания устойчивого конкурентного преимущества: обучение и постоянное улучшение продуктов, следование лучшей отраслевой практике, преодоление инерции.

Типовые оценочные материалы по теме 5.

Типовые вопросы для опроса:

1. Анализ потребителей.

2. Эффективное управление отношениями с покупателями.

3. Определение круга потребителей, их нужд и ключевой компетенции, необходимой для их удовлетворения.

4. Потребительские нужды и дифференциация продуктов.

5. Потребительские группы и сегментация рынков.

6. Типы бизнес-стратегий.

7. Case Study: можно ли имитировать систему деятельности Southwest Airlines?

8. Стратегия лидерства по издержкам и ее конкурентные риски.

9. Case Study: как компания E*Trade использует Интернет, чтобы заработать на преимуществе низких издержек.

10. Стратегия дифференциации, ее пределы и конкурентные риски.

11. Стратегия фокусирования и ее конкурентные риски.

12. Case Study: удовлетворение уникальных потребностей – эксклюзивная обувь и автомобили.

13. Интегрированная стратегия лидерства по издержкам/дифференциации и ее конкурентные риски.

14. Case Study: удержит ли McDonald's завоеванную в прошлом славу?

15. Наступательные и оборонительные стратегии.

16. Стимулы превзойти конкурентов и преимущества первого шага.

17. Стратегический маркетинг как активный маркетинговый процесс с долгосрочным горизонтом плана, направленный на превышение среднерыночных показателей путём систематического проведения политики создания товаров и услуг, обеспечивающих потребителей товарами более высокой потребительской ценности, чем у конкурентов.

18. Анализ экономических возможностей компании, адаптированных к её ресурсам и обеспечивающие потенциал для роста и рентабельности.

19. Разработка целей, формирование стратегии развития и обеспечение сбалансированной структуры товарного портфеля фирм.

Типовые оценочные материалы по теме 6.

Типовые вопросы для опроса:

1. Вероятность ответных действий: типы конкурентной стратегии, репутация фирмы и ее зависимость от рынка.

2. Динамика конкуренции: рынки с быстрыми, медленными и стандартными циклами.

3. Стратегии во фрагментированных отраслях: образование сетевого бизнеса, франчайзинг, горизонтальные слияния, online business.

4. Case Study: как eBay произвел революцию в аукционном деле.

5. Стратегии управления поведением соперников в зрелых отраслях: ценовые сигналы, ценовое лидерство, неценовая конкуренция.

6. Case Study: война в Стране Игрушек.

7. Стратегия поставок и дистрибуции в зрелых отраслях: Compaq против Dell.

8. Стратегии конкуренции на международных рынках.

9. Стратегии для лидеров, догоняющих фирм и слабых игроков.

10. Стратегии восстановления рыночной позиции.

11. Стратегии в высокотехнологичных отраслях: использование инноваций, время входа на рынок, конкуренция за стандарты.

12. Case Study: грузовики и электронная торговля – конкурентное соперничество между FedEx и UPS.

13. Анализ конкурентов: общность рынков и схожесть ресурсов.

14. Стратегические и тактические действия в конкурентном соперничестве.

15. Case Study: использование различных стратегий в «войне самолетов» между Boeing и Airbus.

16. Вероятность конкурентной атаки: стимулы к начальным действиям, размер фирмы и качество продукта.

17. Case Study: как Lehman Brothers обыграл своих соперников на рынке инвестиционных банковских услуг.

Типовые оценочные материалы по теме 7.

Типовые вопросы для опроса:

1. Корпоративный портфель: анализ роста рыночной доли, матрица BCG, матрица материнской фирмы, матрица связанности.

2. Низкий, умеренный и высокий уровни диверсификации. Связанная диверсификация.

3. Операционная связанность: общая деятельность. Корпоративная связанность: перенос ключевой компетенции.

4. Case Study: Студия Disney и многосторонняя конкуренция между медиафирмами.

5. Стимулы, ресурсы и мотивы менеджеров в процессе диверсификации. Диверсификация, результаты деятельности и стратегическое преимущество.

6. Соответствие стратегии и ресурсов.

Типовые оценочные материалы по теме 8.

Типовые вопросы для опроса:

1. Реструктуризация: уменьшение размера и масштаба деятельности фирм.

2. Пересмотр корпоративного портфеля. Case Study: портфельное планирование в швейцарской фармацевтической компании Ciba-Geigy.

3. Ограничения портфельного планирования.

4. Корпорация как портфель ключевых компетенций

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС-1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК ОС – 1.2.	способность осуществлять анализ внешней и внутренней среды и владение навыком выработки стратегии действий для повышения конкурентоспособности организации
ОПК ОС – 1	Способен решать управленческие задачи на основе теории менеджмента и использования бенчмаркинга с учетом изменений внешней среды	ОПК ОС – 1.2.	способность разрабатывать стратегию организации с использованием бенчмаркинга с учетом изменений внешней среды
ОПК ОС-3	Способен разрабатывать стратегии развития инновационных направлений деятельности организаций и трансформации их бизнес-моделей	ОПК ОС – 3.1.	способность разрабатывать стратегии развития организаций и трансформации их бизнес-моделей

1.3.2. Типовые оценочные средства

Типовые темы для устных ответов:

1. Основные понятия системы стратегического менеджмента
2. Предпосылки возникновения стратегического менеджмента
3. Стратегический менеджмент в современных условиях
4. Место стратегического менеджмента в системе управленческих дисциплин
5. Основные этапы становления стратегического менеджмента
6. Понятие и сущность стратегического менеджмента
7. Роль и задачи менеджера в системе стратегического менеджмента
8. Отличительные признаки и принципы стратегического менеджмента
9. Разработка видения и миссии организации
10. Разработка системы стратегических целей
11. SMART – принцип при разработке целей
12. Методология системного подхода в стратегическом менеджменте
13. Основные концепции стратегического менеджмента
14. Организация как объект стратегического менеджмента

15.Внешние факторы стратегического менеджмента
16.Анализ внешней среды организации
17.Анализ ситуации в отрасли
18.Структура и характеристики внутренней среды организации
19.Анализ внутренней среды организации
20.Анализ среды как исходный этап стратегического менеджмента
21.Структура и характеристики внешней среды организации
22.Основные различия стратегического и оперативного управления
23.Особенности стратегического управления
24.Этапы цикла стратегического менеджмента
25.Понятие и виды конкурентных преимуществ
26.Ключевые факторы успеха
27.Понятие стратегии. Иерархия стратегий
28.Оценка эффективности стратегии
29.Понятие и назначение стратегии
30.Основные виды стратегий в сфере стратегического менеджмента
31.Сущность и содержание корпоративной стратегии
32.Портфельная стратегия
33.Суть и метод портфельного анализа
34.Методы формирования синергетических и диверсификационных портфелей
35.Классификация моделей портфельного анализа
36.Типовые (эталонные) стратегии
37.Разработка конкурентной стратегии организации
38.Понятие конкурентоспособности фирмы. Основные типы конкурентных стратегий
39.Типы бизнес-стратегий и их характеристики
40.Использование методов ситуационного анализа в стратегическом менеджменте
41.Методика анализа сильных и слабых сторон организации
42.Понятие стратегического потенциала организации
43.Диагностика компании: цели, принципы и методы
44.Факторы и этапы выбора стратегии корпорации
45.Принципы и методические основы формирования стратегии
46.Стратегический план. Назначение и сущность
47.Инновационный, инвестиционный, бизнес-проект
48.Реструктуризация компании как основа осуществления стратегии
49.Характер принципиальных изменений в организации
50.Реинжиниринг бизнес-процессов в организации
51.Модели управления стратегическими изменениями
52.Информация на разных этапах стратегического менеджмента
53.Три основные подхода к выработке стратегии по М. Портеру
54.Внутренние факторы, определяющие развитие стратегии

55.Концепция стратегических зон хозяйствования, стратегических ресурсов, групп стратегического влияния

56.Стратегическое управление процессом выполнения стратегии

57.Стратегический выбор: набор альтернатив, критерии оценки и выбора

58.Стратегический куб как модель стратегического состояния организации

59.Методика SWOT-анализа

60.Методика применения и особенности матрицы БКГ

61.Матрица GE/McKinsey (портфельная матрица)

62.Модель 7S McKinsey

63.Модель Томпсона-Стрикленда

64.Комплексный деловой анализ ПИМС (PIMS)

65.Матрица ADL/LC

66.Модель анализа конкурентных позиций Гарвардской школы бизнеса

67.Методика ПЭСТ-анализа

68.Методика оценки привлекательности отрасли И. Ансоффа

69.Стратегический контроль за выполнением стратегии

70.Цепочки ценности М. Портера

71.Анализ издержек организации

72.Система ценностей М. Портера

73.Показатели синергии. Оценка уровня синергии

74.Модель пяти сил конкуренции М. Портера

75.Методика проведения АВС анализа

Шкала оценивания (экзамен)

Оценка «ОТЛИЧНО» ставится обучающемуся, если он самостоятельно и верно определил понятия в области стратегического менеджмента и стратегического анализа, смог собрать данные по поставленной задаче, выбрал правильный способ, метод и провел качественную оценку собранной информации.

Оценка «ХОРОШО» ставится обучающему, если он определил понятия в области стратегического менеджмента и стратегического анализа, смог собрать данные по поставленной задаче, выбрал правильный способ, метод и провел качественную оценку собранной информации, но допустил неточностии или погрешности.

Оценка «УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» ставится обучающему, если он с трудом определил понятия в области стратегического менеджмента и стратегического анализа, испытывал затруднения в сборе данных по поставленной задаче, с трудом выбрал правильный способ, метод и провел качественную оценку собранной информации, допустил ошибки.

Оценка «НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» ставится обучающему, если он не определил понятия в области стратегического менеджмента и стратегического анализа, не смог собрать данные по поставленной задаче, не выбрал

или выбрал неправильный способ, метод и не провел качественную оценку собранной информации.

4.4. Методические материалы

Зачет проходит в форме устных ответов на теоретические вопросы и выполнения индивидуального задания.

Рекомендации по подготовке к устному ответу

При устном опросе в ответе студента должны быть отражены следующие моменты:

− определены теоретические понятия, сформулированные в вопросе;

− сформулированы методы по сути вопроса,

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Занятия лекционного типа дают студентам систематизированные знания о наиболее сложных и актуальных проблемах изучаемой дисциплины «Современный стратегический анализ».

На лекционных занятиях, студенты должны внимательно воспринимать материал, подготовленный преподавателем, мыслить, добиваться понимания изучаемого предмета. При этом обучающиеся должны вести конспект дисциплины. Если обучающийся проявляет недопонимания по какой-либо части предмета, то ему следует задать вопрос преподавателю. Также в процессе лекционных занятий студентам необходимо выполнять в конспектах задания, которые предлагает преподаватель в процессе подачи теоретического материала.

Занятия практического типа являются аудиторными занятиями.

Для того чтобы аудиторный материал практического занятия был освоен обучающимся ему необходимо:

– предварительно: изучить теоретический материал по данной теме, ознакомиться с литературой, рекомендованной преподавателем, и найденной самостоятельно; выполнить задания, предложенные преподавателем, к занятию; составить перечень вопросов, вызывающих затруднения, неясности или сомнения, обсудить их с преподавателем или на занятии;

– при организации практического занятия в форме семинара не ограничиваться подготовленным вопросом, внимательно слушать доклады других обучающихся, тезисно конспектировать, задавать вопросы, участвовать в дискуссиях и обсуждении представленных теоретических проблем;

Самостоятельная подготовка обучающихся при подготовке к занятиям лекционного типа включает в себя:

– доработку конспекта лекции, которую желательно осуществлять в тот же день, пока материал еще легко воспроизводим в памяти (через 10 часов после лекции в памяти остается не более 30-40% материала). Необходимо прочитать записи, расшифровать сокращения, доработать схемы;

– повторение изученного на предыдущем занятии материала.

Подготовка к занятиям практического типа включает 2 этапа:

1) организационный;

2) закрепление и углубление теоретических знаний.

На первом этапе обучающемуся необходимо спланировать свою самостоятельную работу, которая включает:

–уяснение задания на самостоятельную работу;

–составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки.

Второй этап включает непосредственную подготовку студента к занятию.

Начинать надо с изучения рекомендованной преподавателем литературы.

Существует несколько методов работы с литературой.

Один из них – самый известный – метод повторения: прочитанный текст можно заучить наизусть. Простое повторение воздействует на память механически и поверхностно. Полученные таким путем сведения легко забываются

Наиболее эффективный метод – метод кодирования: прочитанный текст нужно подвергнуть большей, чем простое заучивание, обработке. Чтобы основательно обработать информацию и закодировать ее для хранения, важно произвести целый ряд мыслительных операций: прокомментировать новые данные; оценить их значение; поставить вопросы; сопоставить полученные сведения с ранее известными. Для улучшения обработки информации очень важно устанавливать осмысленные связи, структурировать новые сведения. Изучение научной, учебной и иной литературы требует ведения рабочих записей. Форма записей может быть весьма разнообразной: простой или развернутый план, тезисы, цитаты, конспект.

План – первооснова, каркас какой-либо письменной работы, определяющие последовательность изложения материала. План является наиболее краткой и потому самой доступной и распространенной формой записей содержания исходного источника информации. По существу, это перечень основных вопросов, рассматриваемых в источнике. План может быть простым и развернутым. Их отличие состоит в степени детализации содержания и, соответственно, в объеме. Преимущество плана состоит в следующем:

Во-первых, план позволяет наилучшим образом уяснить логику мысли автора, упрощает понимание главных моментов произведения.

Во-вторых, план позволяет быстро и глубоко проникнуть в сущность построения произведения и, следовательно, гораздо легче ориентироваться в его содержании.

В-третьих, план позволяет – при последующем возвращении к нему – быстрее обычного вспомнить прочитанное.

В-четвертых, с помощью плана гораздо удобнее отыскивать в источнике нужные места, факты, цитаты и т. д. Выписки – небольшие фрагменты текста

(неполные и полные предложения, отдельные абзацы, а также дословные и близкие к дословной записи об излагаемых в нем фактах), содержащие в себе квинтэссенцию содержания прочитанного.

Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

Курсовая работа

Тема: Разработка стратегии развития ООО (АО, ПАО, ИП и др) «Название компании» (компания выбирается студентом)

Структура курсовой работы

Оглавление

Введение (актуальность, цель, задачи, предмет и объект исследования, методы исследования, разработанность темы в литературе, структура работы)

Глава 1 . Теоретический анализ разработки стратегии развития организации

Можно проанализировать следующие вопросы: что есть стратегия, необходимость разработки стратегии, виды стратегий, этапы разработки стратегий, суть стратегического менеджмента, оценка эффективности стратегий и т.п.

В главе 2-3 параграфа

Глава 2. Анализ среды организации

2.1. Организационно-экономическая характеристика объекта исследования.

Дать общую характеристику организации (форма собственности, место расположения, профиль, отрасль, продукция (услуги)). Определить цель организации и ее миссию (дать характеристику существующей миссии: соответствие требованиям, тип миссии). Дать экономическую характеристику организации (желательно)

2.2. Общий анализ среды организации

SLEEPT, PEST, STEEP-анализ (на выбор). Определить тип внешней среды. SWOT-анализ. Матричное позиционирование возможностей и/или угроз внешней среды. Отраслевой анализ (стадия жизненного цикла отрасли, ключевые факторы успеха, барьеры вступления в отрасль). Продуктовые границы рынка (наличие товаров-субститутов). Емкость рынка

2.3. Анализ основных стейкхолдеров фирмы

Портрет потребителя. Анализ поставщиков. Взаимодействие с органами власти и обществом (участие в государственных программах, государственных закупках, социальная ответственность компании).

2.4. Конкурентные позиции организации на рынке

Карта стратегических групп конкурентов. Многоугольник конкурентоспособности. Доля рынка

2.5. Анализ состояния развития службы персоналом организации

Количественный и качественный анализ сотрудников. Наличие функциональной стратегии. Анализ существующих проблем развития.

2.6. Выбор функциональной стратегии развития службы персоналом

Выбор стратегии. Древо целей по реализации стратегии. Анализ рисков реализации стратегии. Ожидаемые эффекты в результате реализации стратегии (с прогнозными цифрами)

Заключение
Список литературы (не менее 10 источников, не старше 5 лет).
Приложения

Критерии оценки курсовой работы

Оценка «**отлично**» выставляется при выполнении курсовой работы в полном объеме; работа отличается глубиной проработки всех разделов содержательной части, оформлена с соблюдением установленных правил; студент свободно владеет теоретическим материалом, безошибочно применяет его при решении задач, сформулированных в задании; на все вопросы дает правильные и обоснованные ответы, убедительно защищает свою точку зрения.

Оценка «**хорошо**» выставляется при выполнении курсовой работы в полном объеме; работа отличается глубиной проработки всех разделов содержательной части, оформлена с соблюдением установленных правил; студент твердо владеет теоретическим материалом, может применять его самостоятельно или по указанию преподавателя; на большинство вопросов даны правильные ответы, защищает свою точку зрения достаточно обосновано.

Оценка «**удовлетворительно**» выставляется при выполнении курсовой работы в основном правильно, но без достаточно глубокой проработки некоторых разделов; студент усвоил только основные разделы теоретического материала и по указанию преподавателя (без инициативы и самостоятельности) применяет его практически; на вопросы отвечает неуверенно или допускает ошибки, неуверенно защищает свою точку зрения.

Оценка «**неудовлетворительно**» выставляется, когда студент не может защитить свои решения, допускает грубые фактические ошибки при ответах на поставленные вопросы или вовсе не отвечает на них.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Основная литература

1. Грант Р. Современный стратегический анализ: пер. с англ. – СПб: Питер, 2022. http://institutiones.com/download/books/881-sovremennyj-strategicheskij-analiz.html

2. Курс MBA по стратегическому менеджменту [Электронный ресурс] / Айзенштат Расселл [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — М.: Альпина Паблишер, Альпина Бизнес Букс, 2016. — 586 c. http://www.iprbookshop.ru/iprbooks-reader?publicationId=82702

3. Антонов, Г.Д. Стратегическое управление организацией [Текст]: учебное пособие / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. - М.: Инфра-М, 2019. - 239 с.: ил. - (Высшее образование: Бакалавриат).

4. Басовский, Л.Е. Современный стратегический анализ [Текст]: учебник. - М.: Инфра-М, 2023. - 256 с.: ил. - (Высшее образование: Магистратура).

5. Иванов П.В. Современный стратегический анализ [Текст] : учебное пособие / под ред. П.В. Иванова. - Ростов н/Д. : Феникс, 2022. - 589 с. : ил. - (Высшее образование)

6. Новичков, В.И. Стратегический менеджмент. [Электронный ресурс] / В.И. Новичков, В.Р. Дембовский, И.М. Виноградова. — Электрон. дан. — М. : Дашков и К, 2021. — 202 с. — Режим доступа: http://e.lanbook.com/book/72376 — **ЭБС «Лань».**

7. Попов, С. А. Актуальный стратегический менеджмент. Видение — цели — изменения : учебно-практическое пособие / С. А. Попов. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 447 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01109-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/535436

Дополнительная литература

1. Минцберг Г. Стратегическое сафари [Электронный ресурс]: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Минцберг Генри, Альстранд Брюс, Лампель Жозеф. — Электрон. текстовые данные. — М.: Альпина Паблишер, 2016. - 365 с. - http://www.iprbookshop.ru/iprbooks-reader?publicationId=82525

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы					
1	Шевцова Н.М.	Теория управления [Электронный ресурс]: учебное пособие	Воронеж: Воронежский Государственный Аграрный Университет им. Императора Петра Первого, 2015. — 183 с.		Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/72766.html
2	Одинцов, А. А.	Основы менеджмента: учеб. пособие для вузов	М.: Издательство Юрайт, 2019. — 210 с.		Режим доступа : www.biblio-online.ru/book/88E6CD35-ACB5-457D-BCC8-0D67A3310240
3	Герчикова И.Н.	Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник/ Герчикова И.Н.— Электрон. текстовые данные.—	М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 511 с.		Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/15396
4	Hristova R.	Power And Behavior In Strategic Management	Vedecko vydavatelske centrum Sociosfera-CZ s.r.o. (Прага)		Режим доступа: https://elibrary.ru/item.asp?id=22876106
6.4. Интернет-ресурсы					
1	Универсальная интернет-энциклопедия Wikipedia http://ru.wikipedia.org				

2	ЭБС Лань http://e.lanbook.com
3	Сервис полнотекстового поиска по книгам http://books.google.ru/
4	Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU http://elibrary.ru

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

Перечень информационных технологий, программных продуктов, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине	
1	Операционная система (MS Windows XP/Vista/7);
2	Пакет офисных программ (MicrosoftOffice или OpenOffice);
3	Антивирусная программа (NOD32, Dr.Web, Kaspersky и др.);
4	Программа для распознавания текста (FineReader или альтернативная);
5	Интернет-браузер (Internet Explorer, Opera, Mozilla Firefox, Google Chrome идр.);
6	Различные утилиты (Архиваторы, программы записи компакт-дисков, файловые менеджеры, программы просмотра изображений и др.);
7	• Универсальная интернет-энциклопедия Wikipedia http://ru.wikipedia.org • ЭБС Лань http://e.lanbook.com • ЭБС IPRbooks http://www.iprbookshop.ru • ЭБС Юрайт http://www.biblio-online.ru • Сервис полнотекстового поиска по книгам http://books.google.ru/ • Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU http://elibrary.ru • Федеральный образовательный портал «Российское образование» http://www.edu.ru

Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.04 Теория организации и организационное поведение
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Управление развитием бизнеса
(наименование образовательной программы)

Заочная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2025

Челябинск

Автор(ы) – составитель(и):

д.ф.н., профессор ИБДА	А.И. Кочеткова
к.э.н., доцент кафедры управления социально-экономическими системами	А.С. Чумаков
к.э.н., профессор, зав.кафедрой управления социально-экономическими системами	А.И. Кибиткин
к.с.н., доцент, зав. кафедрой экономики и менеджмента Челябинского филиала РАНХиГС	Е.А. Терещук

Рабочая программа дисциплины ***«Теория организации и организационное поведение»*** разработана в соответствии с Рекомендациями и требованиями по разработке образовательных программ высшего образования, утвержденными решением УМС Академии по менеджменту от «27» сентября 2023 г.

Рабочая программа дисциплины ***«Теория организации и организационное поведение»*** рассмотрена и одобрена на заседании кафедры экономики и менеджмента.
Протокол от «27» марта 2025 № 8.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы 4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы 5
3. Содержание и структура дисциплины 6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине 9
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины 20
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине 21
6.1.Основная литература 21
6.2.Дополнительная литература 22
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы 22
6.4. Нормативно-правовые документы 22
6.5. Интернет-ресурсы 22
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы 23

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

1.1. Дисциплина обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК ОС-3.1	способность организовывать работу команды для достижения поставленной цели на основе понимания закономерностей поведения людей в организации
УК ОС-6	Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	УК ОС-6.1	способность определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности с учетом закономерностей поведения людей в организации

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

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
реализация системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения	УК ОС-3.1	на уровне знаний: теоретико-методологические основы системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения
		на уровне умений: выявлять и формулировать проблемы
		на уровне системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения навыков: не формируется
разработка системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения	УК ОС-6.1	на уровне знаний: знать теоретическим основам системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения
		на уровне умений: взаимодействовать между элементами системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения
		на уровне навыков: не формируется

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Объем дисциплины 3 зачетных единиц.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся по очной форме обучения:

- 8 часов лекций;
- 24 часа практических занятий;
- 76 часов самостоятельной работы.

Количество астрономических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся по очной форме обучения:

- 6 часов лекций;
- 18 часов практических занятий;
- 57 часов самостоятельной работы.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина Б1.Б.03 Теория организации и организационное поведение изучается по очной форме обучения в 1 семестре.

Освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний и практических умений, полученных при изучении дисциплин Б1.Б.01 Современный менеджмент.

Форма промежуточной аттестации: зачет.

3. Содержание и структура дисциплины

Очная форма обучения (академические часы)

Наименование тем	Количество часов						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
	Всего	Контактная работа с преподавателем				СР	
		Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1. Системные основы исследования и моделирования организационного поведения в организациях различного типа.	11	1		2		8	конспект, устный опрос, практическое задание
Тема 2. Типы организаций и их структура.	11	1		2		8	конспект, устный опрос
Тема 3. Взаимовлияние внешней и внутренней сред организаций. Основные принципы моделирования внутренней среды организации с заданными параметрами и гарантированным	14	1		3		10	конспект, устный опрос

Наименование тем	Количество часов						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
	Всего	Контактная работа с преподавателем				СР	
		Л	ЛР	ПЗ	КСР		
результатом							
Тема 4. Стартовые условия моделирования организационного поведения и норма организационного поведения. Девиантное поведение: организационные и поведенческие патологии и методы их устранения или преодоления	14	1		3		10	конспект, устный опрос
Тема 5. Методология и технология моделирования организационного поведения	12	1		3		8	конспект, устный опрос, CaseStudy, практическое задание
Тема 6. Макротехнология – организационная архитектура и организационное зодчество: типы моделей организационного поведения	12	1		3		8	конспект, устный опрос, CaseStudy
Тема 7. Гибридизация моделей организационного поведения.	11	1		2		8	конспект, устный опрос, CaseStudy, практическое задание
Тема 8. Моделирование структурно-смысловой схемы организации в будущем	12			4		8	конспект, устный опрос, CaseStudy
Тема 9. Формирование итоговой модели организационного поведения и программы организационного развития (или трансформации)	11	1		2		8	конспект, устный опрос, CaseStudy
Промежуточная аттестация	36						зачет
Консультация							
Всего	108	8		24		76	36

Содержание дисциплины

Тема 1. Системные основы исследования и моделирования организационного поведения в организациях различного типа.

Идентификация организационного и индивидуального поведения в компании. Целевая ориентация, основные установки и ожидаемые результаты организационного и индивидуального поведения. Сравнение эффективности двух концепций поведения с точки зрения эффективности бизнеса и системного управления бизнесом и организацией. Вариативность поведенческих концепций в различных условиях – сравнительный анализ вероятностных исходов поведения для человека и организации. Формирование системной управленческой точки зрения. Гуманистическая ориентация менеджмен-

та: экология взаимодействия организации и человеческого капитала, этика и социальная ответственность человека и бизнеса (организации) по отношению друг к другу.

Тема 2. Типы организаций и их структура.

Теория организации в системе наук. Понятие и сущность организации. Законы организации. Жизненный цикл организации. Эволюция взглядов и современные тренды трансформации организаций (оболочечные, виртуальные и т.п.). Структурный подход к организации. Типология и классификационные характеристики организаций.

Тема 3. Взаимовлияние внешней и внутренней сред организаций. Основные принципы моделирования внутренней среды организации с заданными параметрами и гарантированным результатом.

Тенденции изменения современного мира с точки зрения концепции порядка и хаоса. Требования к будущему: организациям, сотрудникам, лидерам. Менеджмент будущего. Основные параметры упорядоченных и хаотических внешних сред и их влияние на поведение бизнеса и организаций в целом. Принцип эндемического соответствия внутренней среды организации ее внешней среде (бизнес-среде). Повышение вероятности получения заданного результата организационного поведения. Особенности российской бизнес-среды (условия существования организаций). Параметры организаций, определяющиеся российской бизнес-средой. Оценка результативности и эффективности возможного (вероятного) организационного поведения. Перспективное видение развития управленческих функций руководителя в свете изменения бизнес-среды и организаций.

CaseStudy: моделирование возможных путей развития организаций, представленных в кейсах-симуляторах.

Тема 4. Стартовые условия моделирования организационного поведения и норма организационного поведения. Девиантное поведение: организационные и поведенческие патологии и методы их устранения или преодоления.

Стартовые условия моделирования организационного поведения и норма организационного поведения. Понятие нормального и ненормального организационного и индивидуального поведения. Оценка степени девиантности организационного и индивидуального поведения от общепринятых мировых норм. Результаты девиантного поведения для человека и организации.

Понятие патологии поведенческой и социальной. Источники патологий и механизмы их формирования. Формы патологий. Их влияние на моделирование организационного поведения. Нормальное и аномальное поведение как основа формирования моделей организационного поведения с заданными параметрами. Методы исправления патологий. Их эффективность и ожидаемые результаты применения. Поведенческие и организационные патологии как риски организации, барьеры на пути и потенциал лидерского и организационного развития.

CaseStudy: исследование организационных и поведенческих патологий по материалам кейсов-симуляторов, создание программы ликвидации и предупреждения патологий.

Тема 5. Методология и технология моделирования организационного поведения.

Предпосылки, принципы и закономерности моделирования организационного поведения. Основные соответствия организационного поведения (логика исследования и моделирования организационного поведения для достижения гарантированного результата). Логика моделирования организации в русле организационной архитектуры, качество и уровень развития ее человеческого фактора. Упорядоченная, хаотическая и смешанная внешняя среда современных организаций как граничное условие моделирования. Матрица уровней развития человеческого фактора организации и ее влияние на моделирование организационного поведения. Портрет лидера будущего как конфигуратора организации и ее поведения. Анализ ключевых компетенций современного менеджера в разрезе его системной эффективности во внешней и внутренней среде организации любого типа. Современный этап развития методологии и инструментов моделирования организационного поведения. Исследование основных проблем на пути моделирования организационного поведения.

CaseStudy: комплекс упражнений по моделированию отдельных элементов модели организационного поведения и форсайту результатов их реализации в жизни организации на примере кейсов-симуляторов.

Тема 6. Макротехнология – Организационная архитектура и организационное зодчество: типы моделей организационного поведения.

Сущность, основные механизмы, логика, динамики, ожидаемые результаты и эффективность моделей организационного поведения: авторитарной, коллегиальной, поддерживающей, развивающей, фрактальной и опечной (патерналистской). Процессы инволюции, эволюции и мутации каждой модели. Механизмы моделирования, разрушения и трансформации каждой модели. Создание основ для динамического эволюционного моделирования.

CaseStudy: упражнение «театр масок»: на основании кейсов-симуляторов выполняется «примерка» каждого типа модели организационного поведения на конкретную организацию из кейса; исследуются все параметры, динамика и другие необходимые для изучения предмета аспекты.

Тема 7. Гибридизация моделей организационного поведения.

Механизмы и целеполагание формирования гибридных моделей организационного поведения, условия эффективности гибридов. Проблемы формирования и управления гибридными моделями. Основные положения, технология и инструменты организационного реинжиниринга. Буферная система как необходимое условие эффективного существования гибридной модели организационного поведения. Простая и сложная гибридизация. Оценка степени вероятности устойчивого результата гибридной модели организационного поведения.

CaseStudy: упражнения по гибридизации модели организационного поведения на основании организации из кейса-симулятора.

Тема 8. Моделирование структурно-смысловой схемы организации в будущем. Футурология: создание образа будущей бизнес-среды6 Форсайт и его возможности в моделировании будущего организации. Формирование структурно-смысловой схемы организации (проекта организационной архитектуры) в будущем. Определение параметров основных подсистем для будущего проекта (ценности и корпоративная культура, система управления, мотивация, уровень развития человеческого фактора и другие).

CaseStudy: моделирование видения организации на 25 лет вперед с момента обучения (включая футурологические тенденции для мира, отрасли и региона местонахождения организации из кейса-симулятора; проект организационной архитектуры; «мягкие» подсистемы модели организационного поведения). Проверка результата работы на соблюдение логики и принципов моделирования организационного поведения.

Тема 9. Формирование итоговой модели организационного поведения и программы организационного развития (или трансформации).

Создание итогового проекта модели организационного поведения согласно классификатору моделей. Формирование системных связей и базовых буферов во внутренней среде организации как основы для устойчивости и прочности организационного поведения. Программа организационного развития\трансформации.

CaseStudy: Создание итогового проекта модели организационного поведения согласно классификатору моделей для организации из кейса-симулятора.

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

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

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

4.1.1. В ходе реализации дисциплины используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

При проведении занятий лекционного типа контроль осуществляется в форме проверки конспекта.

При проведении занятий практического типа: контроль осуществляется устным опросом, проверкой выполнения индивидуальных заданий.

При контроле результатов самостоятельной работы контроль осуществляется в устных ответах на вопросы

4.1.2. Экзамен проходит в форме устных ответов на теоретические вопросы и выполнения индивидуального задания

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Типовые оценочные материалы по теме 1.

Типовые вопросы для опроса:

1. Формирование системной управленческой точки зрения.

2. Гуманистическая ориентация менеджмента: экология взаимодействия организации и человеческого капитала, этика и социальная ответственность человека и бизнеса (организации) по отношению друг к другу.

CaseStudy: исследование (сканирование) внутренней среды организации для первичного формирования представления о целостной и системной картине организационного поведения по материалам кейсов (4 компании)

Практическое задание.

Современным менеджерам нужны следующие качества.

1. Обладать макроэкономическими познаниями.

2. Глубокое знакомство с принципами функционирования рынка, законов его развития, специфики и динамики рыночных отношений в России и в других странах.

3. Обладание навыков и умений в изучении выбранной специальности, являющейся для каждого человека основной.

4.Свободная ориентация совокупности рыночных отношений, их взаимодействие, функционирование и взаимозависимость. Кроме того, обязательны такие качества, предприимчивость, ответственность, честность, принципиальность, скромность, физическое здоровье.

Вопросы:

1.Какими дополнительными качествами надо обладать современному специалисту, чтобы он был в курсе дел?

2.Какие особые качества необходимы специалисту в России?

3.Есть ли отличительные качества специалистов за рубежом и в России.

4.Какой нужно обладать харизмой на политическом уровне?

Типовые оценочные материалы по теме 2.

Типовые вопросы для опроса:

1. Общие организационные законы. Закон развития. Закон самосохранения и механизм устойчивости.

2. Закон равновесия. Закон относительных сопротивлений

3. Принцип концентрического действия. Закон синергии. Закон единства анализа и синтеза.

4. Закон композиции и пропорциональности (гармонии). Закон информированности-упорядоченности.

Типовые оценочные материалы по теме 3.

Типовые вопросы для опроса:

1. Оценка результативности и эффективности возможного (вероятного) организационного поведения.

2. Перспективное видение развития управленческих функций руководителя в свете изменения бизнес-среды и организаций.

CaseStudy: моделирование возможных путей развития организаций, представленных в кейсах-симуляторах.

Типовые оценочные материалы по теме 4.

Типовые вопросы для опроса:

1. Методы исправления патологий. Их эффективность и ожидаемые результаты применения.

2. Поведенческие и организационные патологии как риски организации, барьеры на пути и потенциал лидерского и организационного развития.

CaseStudy: исследование организационных и поведенческих патологий по материалам кейсов-симуляторов, создание программы ликвидации и предупреждения патологий.

Типовые оценочные материалы по теме 5.

Типовые вопросы для опроса:

1. Современный этап развития методологии и инструментов моделирования организационного поведения.

2. Исследование основных проблем на пути моделирования организационного поведения.

CaseStudy: комплекс упражнений по моделированию отдельных элементов модели организационного поведения и форсайту результатов их реализации в жизни организации на примере кейсов-симуляторов.

Практическое задание.

Задание 1.

Конфликты в принципе существуют в каждом коллективе и только от менеджера или руководства зависит будет ли конфликт разрастаться или погаснет в самом его начале. Ведь любой конфликт стоит немалых нервов работникам, а предприятию убытков. Соответственно, если распознать конфликт в самом начале, то это минимально отразится на работе предприятия. Признаки конфликтов на всех предприятиях одинаковы и не зависят от их деятельности и благосостояния: дело, над которым трудится весь коллектив становится не только не заканчивающимся, но и перестает быть общим для всех; сотрудники перестают делится не только личными планами, но и рабочими моментами; негативный фактор находится в приоритете. При появлении перечисленных признаков, руководству надо быть внимательнее и начать улаживать конфликт уже в стадии «зародыша».

Для этого надо проводить так называемые «профилактические мероприятия» по устранению конфликта. Например, проводить корпоративы и совместные конкурсы, производить открытый обмен мнениями по поводу реализации рабочих планов, совместное заслушивание отчетов и т.д. Иногда руководитель является сам зачинщиком конфликта, выделяя кого-то особен-

но сильно из сотрудников (работник получает премии, ценные подарки, повышение по служебной лестнице), что провоцирует со стороны других работников к конфликтной ситуации. Поэтому, прежде чем начать действовать, руководитель должен проанализируйте собственные решения и свое поведение. Руководителю недопустимо: скрывать деловую информацию от работников; высказывать особое расположение кому-либо из сотрудников; недооценивать работу и профессионализм своих коллег.

Вопросы:

1. Должен ли менеджер что-то делать для того, чтобы на работе не возникало конфликтных ситуаций?

2. Как управлять конфликтной ситуацией, если все же она появилась?

Задание 2.

Этикет бизнесмена включает как минимум: порядок проведения деловых переговоров, введения за обедом (столом) и правильность выбора контактов; соблюдение внешнего вида, правильно вести диалог, приятность манер, хорошо поставленная дикция, желательно знание иностранного языка, оформление документов и т.д.

Вопросы:

1. Какая роль этикета в бизнесе? Различается современный этикет по отношению к различным сферам ведения бизнеса?

2. Какие особенности этикета характерны для за рубежом и какие в России?

Типовые оценочные материалы по теме 6.

Типовые вопросы для опроса:

1. Механизмы моделирования, разрушения и трансформации каждой модели.

2. Создание основ для динамического эволюционного моделирования.

CaseStudy: упражнение «театр масок»: на основании кейсов-симуляторов выполняется «примерка» каждого типа модели организационного поведения на конкретную организацию из кейса; исследуются все параметры, динамика и другие необходимые для изучения предмета аспекты.

Типовые оценочные материалы по теме 7.

Типовые вопросы для опроса:

1. Простая и сложная гибридизация.

2. Оценка степени вероятности устойчивого результата гибридной модели организационного поведения.

CaseStudy: упражнения по гибридизации модели организационного поведения на основании организации из кейса-симулятора.

Практическое задание.

Задание 1.

Если бы Вас пригласили участвовать в конкурсе на замещение вакантной должности управляющего службой маркетинга, то: «Какую организационную структуру службы маркетинга Вы предложите и почему?» Пример предложение ниже предприятия.

Предприятие 1. Предприятие занимается производством упаковочной тары, которую покупают не только в городе и области, но и в соседних регионах. В течение шести лет предприятие не предполагает изменяет номенклатуру выпускаемой продукции и прогнозирует оставить все так же. Продукция предприятия имеет красочный дизайн и представляет хорошее качество.

Предприятие 2. Предприятие выпускает большой ассортимент чулочно-носочных изделий, а также салфетки и носовые платочки. Через полтора года предполагается запустить новую линию по производству бесшовного белья.

Предприятие 3. Предприятие производит молочную продукцию. Рынок сбыта жестко сегментирован, основными потребителями этой продукции являются жители города. Основная стратегия предприятия – расширение рынка сбыта, поддержание качества выпускаемой продукции, закупка дополнительного сырья у населения.

Задание 2.

Какую организационную структуру можно предложить и почему, для следующих предприятий и организаций и объясните почему:

• коммерческий банк;
• высшее учебное заведение,
• сталепрокатный завод(филиал);
•предприятие по изготовлению стеклопакетов;
• ясли совместно с детским садиком;
• кондитерская фабрика с магазином?

Задание 3.

Предприятие является закрытым акционерным обществом и производит мебель. Оно производит мебель для широкого спектра, изготавливает корпусную мебель, мягкую мебель, офисную мебель, а так же матрас, табуреты, стулья, кресла и т.д. Предприятие реконструированное и история ее работы насчитывает уже более 30 лет. Численность персонала на конец 2014 г. составляла 3124 человек.

Выполните следующие задания:

1.Предложите и схематично изобразите оргструктуру производственного предприятия. 2.

В управленческом или административном блоке распределите подразделения по уровню подчинения и соподчинения. Схематично изобразите.

Типовые оценочные материалы по теме 8.

Типовые вопросы для опроса:

1. Формирование структурно-смысловой схемы организации (проекта организационной архитектуры) в будущем.

2. Определение параметров основных подсистем для будущего проекта (ценности и корпоративная культура, система управления, мотивация, уровень развития человеческого фактора и другие).

CaseStudy: моделирование видения организации на 25 лет вперед с момента обучения (включая футурологические тенденции для мира, отрасли и региона местонахождения организации из кейса-симулятора; проект организационной архитектуры; «мягкие» подсистемы модели организационного поведения). Проверка результата работы на соблюдение логики и принципов моделирования организационного поведения.

Типовые оценочные материалы по теме 9.

Типовые вопросы для опроса:

1. Формирование системных связей и базовых буферов во внутренней среде организации как основы для устойчивости и прочности организационного поведения.

2. Программа организационного развития\трансформации.

CaseStudy: Создание итогового проекта модели организационного поведения согласно классификатору моделей для организации из кейса-симулятора.

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС-3	способность организовывать работу команды для достижения поставленной цели на основе понимания закономерностей поведения людей в организации	УК ОС-3.1	способность организовывать работу команды для достижения поставленной цели на основе понимания закономерностей поведения людей в организации

УК ОС-6	способность определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности с учетом закономерностей поведения людей в организации	УК ОС-6.1	способность определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности с учетом закономерностей поведения людей в организации

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
УК ОС-3.1 способность организовывать работу команды для достижения поставленной цели на основе понимания закономерностей поведения людей в организации	Знает общие формы организации деятельности коллектива; основы стратегического планирования работы коллектива для достижения поставленной цели; Осуществляет учет в своей социальной и профессиональной деятельности интересы коллег; Планирует командную работу, может распределять поручения и делегировать полномочия членам команды; Способен управлять командной работой в решении поставленных задач;	Отлично знает — психологию межличностных отношений в группах разного возраста; — основы стратегического планирования работы коллектива для достижения поставленной цели; Умеет: — создавать в коллективе психологически безопасную доброжелательную среду; — предвидеть результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий; — планировать командную работу, распределять поручения и делегировать полномочия членам команды; Владеет: — навыками постановки цели в условиях командой работы; — способами управления командной работой; — навыками преодоления возникающих в коллективе разногласий, споров и конфликтов на основе учета
УК ОС-6. способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности с учетом закономерностей поведения людей в организации	Определяет собственные потребности в профессиональном и личностном росте на основе знаний закономерностей поведения людей в организации

1.3.2. Типовые оценочные средства

Типовые темы для устных ответов:

1. Этапы развития теории организации.
2. Тектология Богданова и ее роль в развитии теории организации.
3. Предмет теории организации. Связь теории организации с другими науками, изучающими организацию.
4. Организация как социальная система.
5. Организационные элементы и характеристики.
6. Виды организации, основания для их классификации.
7. Стадии жизненного цикла организаций.
8. Суть понятия «законы организации». Взаимосвязь законов организации.
9. Закон синергии.
10. Закон самосохранения.
11. Закон информированности – упорядоченности.
12. Закон единства и анализа синтеза.
13. Закон композиции и пропорциональности (гармонии).
14. Специфические законы социальной организации.
15. Принципы организации как способ «организации организаций». Принципы статической и динамической организации.
16. Принципы цели.
17. Принципы формы и содержания.
18. Принципы взаимосвязи и взаимодействия.
19. Принципы формирования процесса организации.
20. Система управления организацией. Ее подсистемы и элементы.
21. Функциональное содержание организации.
22. Формирование Функциональной структуры управления.
23. Самоорганизация и самоуправление.
24. Организационная структура и ее элементы.
25. Типы организационных структур. Функциональные и дивизиональные организационные структуры.
26. Типы организационных структур: матричные территориальные, проектные.
27. Структура организации и коммуникационные сети.
28. Виды коммуникаций и их роль в деятельности организаций.
29. Организационная культура как фактор внутренней среды организации.
30. Внешняя среда организации и проблемы взаимодействия с ней организации. Макроокружение и непосредственное окружение (деловая среда) как основные составляющие части внешней среды.
31. Факторы эффективности взаимодействия организации с окружающей средой.
32. История разработки организационного анализа систем управления.

33. Общая схема проектирования и организационно-функционального анализа системы управления.

34. Анализ и прогноз динамики внутренней и внешней ситуации организации.

35. Анализ и проектирование целей организации.

36. Понятие и особенности функциональной управленческой деятельности

37. Понятие и особенности нефункциональной управленческой деятельности.

38. Содержание управления организационным развитием (стратегическое управление).

39. Методика проектирования информационной системы управления.

40. Понятие организационной структуры системы управления.

41. Функциональные и линейные структуры.

42. Правила составления схем организационных структур.

43. Основания структуризации функциональной управленческой деятельности.

44. Принципы рациональности формирования функциональной организационной структуры.

45. Формирование структуры управленческих подразделений (расчет численности управленческого персонала).

46. Основные требования к формированию функциональных структурных подсистем.

47. Методика оформления схемы документооборота и информационных связей в организации.

48. Методика оформления положений об отделах и должностных инструкций управленческого персонала.

49. Основные направления совершенствования и развития организационных систем.

50. Контроллинг организации.

51. Общие понятия о профессиональном контроле в организации.

52. Особенности организационного аудита.

53. Стандартизация и учет ключевых элементов организации. Структура и содержание международного стандарта учета.

54. Система отчетности на элементы организационной системы.

55. Технология проведения организационного аудита.

Шкала оценивания (зачет)

Шкала оценивания.

Знания и компетенции магистранта на зачете оцениваются оценками: «зачтено», «не зачтено».

Основой для определения оценки служит уровень усвоения студентами материала, предусмотренного рабочей программой дисциплины

Оценка	**Требования к знаниям**
«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется студенту - если он как минимум имеет знания основы материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при аргументации, не может ясно строить устную речь. - может охарактеризовать проблемы, возникающие в организации на различных этапах жизненного цикла. - проектирует организационные структуры с учетом сформулированных целей и задач организации, определяет состав и место подразделений, их ресурсное обеспечение - понимает сущность процесса делегирования, его основные принципы и проблемы; - может установить связь делегирования с организационной структурой компании. - способен составить план-график мероприятия с учетом распределения обязанностей - знает разновидности делегирования полномочий, технику делегирования полномочий и преимущества этой техники - знает основные роли работников, необходимых для эффективной команды - знает теорию организационных конфликтов и основные способы регулирования их - аргументировано выбирает участников для командного функционирования и распределения задач между ними - использует комплексный контроль при оценке результатов работы команды - проведен детальный анализ кейса, определен тип бизнес-процесса, его основные характеристики; - предложены соответствующие условиям кейса методы и инструменты диагностики бизнес-процесса
«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, не обладает способностью логически верно, аргументировано и ясно строить устную речь.

	- не может охарактеризовать проблемы, возникающие в организации на различных этапах жизненного цикла со значительными неточностями; - проектирует организационные структуры с учетом сформулированных целей и задач организации, определяет состав и место подразделений, не учитывая цели и задачи организации - не понимает сущность процесса делегирования, его основные принципы и проблемы; - не может установить связь делегирования с организационной структурой компании, но не связывает практические рекомендации с фазой жизненного цикла компании. - не способен составить план-график мероприятия без учета распределения обязанностей; - не знает разновидности делегирования полномочий, технику делегирования полномочий и преимущества этой техники; - не знает основные роли работников, необходимых для эффективной команды - не знает теорию организационных конфликтов и основные способы регулирования их; - не аргументировано выбирает участников для командного функционирования и распределения задач между ними; - не использует комплексный контроль при оценке результатов работы команды; - проведен анализ кейса, но не определен тип бизнес-процесса - предложено ограниченное количество методов и инструментов диагностики бизнес-процесса, не соответствующее условиям кейса

4.4. Методические материалы

Экзамен проходит в форме устных ответов на теоретические вопросы и выполнения индивидуального задания.

Рекомендации по подготовке к устному ответу

При устном опросе в ответе студента должны быть отражены следующие моменты:

− определены теоретические понятия, сформулированные в вопросе;

− сформулированы методы по сути вопроса,

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Занятия лекционного типа дают студентам систематизированные знания о наиболее сложных и актуальных проблемах изучаемой дисциплины «Теория организации и организационное поведение».

На лекционных занятиях, студенты должны внимательно воспринимать материал, подготовленный преподавателем, мыслить, добиваться понимания изучаемого предмета. При этом обучающиеся должны вести конспект дисциплины. Если обучающийся проявляет недопонимания по какой-либо части предмета, то ему следует задать вопрос преподавателю. Также в процессе лекционных занятий студентам необходимо выполнять в конспектах задания, которые предлагает преподаватель в процессе подачи теоретического материала.

Занятия практического типа являются аудиторными занятиями.

Для того чтобы аудиторный материал практического занятия был освоен обучающимся ему необходимо:

– предварительно: изучить теоретический материал по данной теме, ознакомиться с литературой, рекомендованной преподавателем, и найденной самостоятельно; выполнить задания, предложенные преподавателем, к занятию; составить перечень вопросов, вызывающих затруднения, неясности или сомнения, обсудить их с преподавателем или на занятии;

– при организации практического занятия в форме семинара не ограничиваться подготовленным вопросом, внимательно слушать доклады других обучающихся, тезисно конспектировать, задавать вопросы, участвовать в дискуссиях и обсуждении представленных теоретических проблем;

Самостоятельная подготовка обучающихся при подготовке к занятиям лекционного типа включает в себя:

– доработку конспекта лекции, которую желательно осуществлять в тот же день, пока материал еще легко воспроизводим в памяти (через 10 часов после лекции в памяти остается не более 30-40% материала). Необходимо прочитать записи, расшифровать сокращения, доработать схемы;

– повторение изученного на предыдущем занятии материала.

Подготовка к занятиям практического типа включает 2 этапа:

1) организационный;

2) закрепление и углубление теоретических знаний.

На первом этапе обучающемуся необходимо спланировать свою самостоятельную работу, которая включает:

–уяснение задания на самостоятельную работу;

–составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки.

Второй этап включает непосредственную подготовку студента к занятию.

Начинать надо с изучения рекомендованной преподавателем литературы.

Существует несколько методов работы с литературой.

Один из них – самый известный – метод повторения: прочитанный текст можно заучить наизусть. Простое повторение воздействует на память механически и поверхностно. Полученные таким путем сведения легко забываются

Наиболее эффективный метод – метод кодирования: прочитанный текст нужно подвергнуть большей, чем простое заучивание, обработке. Чтобы основательно обработать информацию и закодировать ее для хранения, важно произвести целый ряд мыслительных операций: прокомментировать новые данные; оценить их значение; поставить вопросы; сопоставить полученные сведения с ранее известными. Для улучшения обработки информации очень важно устанавливать осмысленные связи, структурировать новые сведения. Изучение научной, учебной и иной литературы требует ведения рабочих записей. Форма записей может быть весьма разнообразной: простой или развернутый план, тезисы, цитаты, конспект.

План – первооснова, каркас какой-либо письменной работы, определяющие последовательность изложения материала. План является наиболее краткой и потому самой доступной и распространенной формой записей содержания исходного источника информации. По существу, это перечень основных вопросов, рассматриваемых в источнике. План может быть простым и развернутым. Их отличие состоит в степени детализации содержания и, соответственно, в объеме. Преимущество плана состоит в следующем:

Во-первых, план позволяет наилучшим образом уяснить логику мысли автора, упрощает понимание главных моментов произведения.

Во-вторых, план позволяет быстро и глубоко проникнуть в сущность построения произведения и, следовательно, гораздо легче ориентироваться в его содержании.

В-третьих, план позволяет – при последующем возвращении к нему – быстрее обычного вспомнить прочитанное.

В-четвертых, с помощью плана гораздо удобнее отыскивать в источнике нужные места, факты, цитаты и т. д. Выписки – небольшие фрагменты текста (неполные и полные предложения, отдельные абзацы, а также дословные и близкие к дословной записи об излагаемых в нем фактах), содержащие в себе квинтэссенцию содержания прочитанного.

Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература.

1. Дафт Р. Теория организации: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации»; пер. с англ. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2020. http://www.pseudology.org/Reklama/DaftRL_Theoriya_Organizacii2.pdf

2. Попова, Е. П. Теория организации : учебник и практикум для вузов / Е. П. Попова, К. В. Решетникова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 327 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17680-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560010

3. Теория организации : учебник и практикум для вузов / под редакцией Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 153 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20714-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560974

4. Яськов, Е. Ф. Теория организации : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации», «Государственное и муниципальное управление» / Е. Ф. Яськов. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2023. — 271 с. — ISBN 978-5-238-01776-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/141508.html

6.2. Дополнительная литература

1. Гибсон Джеймс Л. Организации: Поведение. Структура. Процессы: Учеб. для вузов / Джеймс Л. Гибсон, Джон Иванцевич, Джеймс Х. Доннелли-мл.; пер. с англ. - 8. изд. - М.: ИНФРА-М, 2000.

2. Холл Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты; пер. с англ. - СПб., 2001.

3. Борисова Л.Г. Организационный дизайн: Современные концепции управления. Учебное пособие. - М.: Дело, 2003.

4. Кузнецов Ю.В. Теория организации: учебник для бакалавров / Ю.В. Кузнецов, Е.В. Мелякова. — М.: Издательство Юрайт, 2015.

5. Daft Richard L. Organizational Theory and Design. 12th edition. Cengage Learning. Boston, 2015.

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Аветисян М.В. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие. М.: Юриспруденция, 2012.— 243 с.

2. Борисова В.В. Теория организации [Электронный ресурс]: учебник М.: Дашков и К, 2014. — 308 с.

6.4. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

Не используется

6.5. Интернет-ресурсы

1. ЭБС Лань http://e.lanbook.com
2. Сервис полнотекстового поиска по книгам http://books.google.ru/
3. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU http://elibrary.ru
4. Образовательная платформа ЮРАЙТ https://urait.ru/

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

Для проведения лекций и практических занятий необходимы:

1. Аудитория, оборудованная для проведения компьютерных презентаций, включая возможность частичного затемнения аудитории.

2. Мультимедийное оборудование для компьютерной презентации – персональный компьютер, проектор, экран.

3. Обычное оборудование аудитории - доска, фломастеры.

4. Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплины.

Перечень информационных технологий, программных продуктов, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине	
1	Операционная система (MS Windows XP/Vista/7);
2	Пакет офисных программ (MicrosoftOffice или OpenOffice);
3	Антивирусная программа (NOD32, Dr.Web, Kaspersky и др.);
4	Программа для распознавания текста (FineReader или альтернативная);
5	Интернет-браузер (Internet Explorer, Opera, Mozilla Firefox, Google Chrome идр.);
6	Различные утилиты (Архиваторы, программы записи компакт-дисков, файловые менеджеры, программы просмотра изображений и др.);

Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.05 Методы исследований в менеджменте
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Управление развитием бизнеса
(наименование образовательной программы)

Заочная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2025

Челябинск

Автор(ы)–составитель(и):

к.э.н., доцент кафедры
экономики и менеджмента Коваленко А.Е.
Челябинского филиала РАНХиГС

Заведующий кафедрой
экономики и менеджмента,
к.с.н., доцент Терещук Е.А.

Рабочая программа дисциплины ***«Методы исследований в менеджменте»*** разработана в соответствии с Рекомендациями и требованиями по разработке образовательных программ высшего образования, утвержденными решением УМС Академии по менеджменту от «27» сентября 2023 г.

Рабочая программа дисциплины ***«Методы исследований в менеджменте»*** рассмотрена и одобрена на заседании кафедры экономики и менеджмента.
Протокол от «27» марта 2025 № 8.

СОДЕРЖАНИЕ

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

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО....5

3. Содержание и структура дисциплины 6

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине....7

5. Методические материалы по освоению дисциплины 13

6.Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет 14

6.1. Основная литература 14

6.2. Дополнительная литература 15

6.3 Нормативные правовые документы. 15

6.4 Интернет-ресурсы: 15

6.5. Иные источники 15

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы 16

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

1.1. Дисциплина **Б1.О.05 Методы исследований в менеджменте** обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ОПК ОС-2	Способен применять современные методы сбора, обработки и анализа данных при решении управленческих и исследовательских задач	ОПК ОС – 2.1.	способность применять современные методы сбора, обработки и анализа данных при решении управленческих задач
ОПК ОС - 4	Способен выполнять научно-исследовательские проекта в менеджмента и смежных областях	ОПК ОС – 4.1.	способен выполнять научно-исследовательские проекты в менеджменте и смежных областях

В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ *(при наличии профстандарта)*/ трудовые или профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Профессиональные действия: - коммуникационная деятельность в бизнесе; - управление процессами и проектами в организации; - разработка и реализация стратегий развития организаций (подразделений);	УК ОС-2.2	<u>на уровне знаний:</u> - Представление о системе, свойствах систем, классификация систем, - особенности и характеристики системного подхода, - методики интеграции научных теорий менеджмента в бизнес-системы действующих организаций
		<u>на уровне умений:</u> - Выявлять обратные связи в системах, - выявлять эмерджентные свойства систем, - учитывать фактор времени при анализе явлений, определяющих управленческое решение
		<u>на уровне навыков:</u> - Применять системный подход в управленческой деятельности, - критически анализировать информацию о среде организации - формировать научно-обоснованные

		управленческие решения, сочетающие в себе научную обоснованность и практическую применимость
	ПКс ОС – 2.1.	на уровне знаний: - специфика проектного подхода, - инструменты и методы исследования организаций для принятия решений о необходимости изменений через проектное управление, - обоснованность и необходимость проектной деятельности для инициации изменений в организации
		на уровне умений: - умеет использовать инструменты и методы проектного менеджмента для реализации программ изменений
		на уровне навыков: - владеет навыком использования инструментов и методов для разработки программ (проектов) развития и изменений

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Общий объем дисциплины – 3 з.е., 108 ак.часов, 81 астр. ч.

Количество астрономических и соответствующих им академических часов, выделенных

- на контактную работу обучающихся с преподавателем по очной форме обучения – 48 ак.ч. (36 астр.ч.), в том числе 16 ак.ч. (12 астр.ч.) лекций и 32 ак.ч. (24 астр.ч.) семинарских занятий;

- на самостоятельную работу обучающихся – 60 ак.ч. (45 астр.ч.)

Количество астрономических и соответствующих им академических часов, выделенных на практическую подготовку – не предусмотрено.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина **Б1.О.05 Методы исследований в менеджменте** предназначена для студентов 1-го курса очной формы обучения, изучается в 1 семестре.

Б1.Б.02 «Методы исследования в менеджменте» связана с Б3.Б.01(Д) Подготовка и защита выпускной квалификационной работы.

Форма промежуточной аттестации – зачет.

3. Содержание и структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	**ЛР**	**ПЗ**	**КСР**		
Тема 1	Методологические основы исследований в менеджменте	13	1		2		10	конспект, устный опрос, доклады с презентациями, практические задание
Тема 2	Системны подход в менеджменте.	15	1		4		10	конспект, устный опрос, доклады с презентациями
Тема 3	Виды исследований в менеджменте	15	1		4		10	конспект, устный опрос, доклады с презентациями
Тема 4	Количественные методы исследований в менеджменте	22	2		4		16	конспект, устный опрос, доклады с презентациями, индивидуальное задание
Тема 5	Методы исследовании внешней и внутренней среды организации.	15	1		4		10	конспект, устный опрос, доклады с презентациями, индивидуальное задание
Тема 6	Моделирование как метод исследований в менеджменте	15	1		4		10	конспект, устный опрос, доклады с презентациями
Тема 7	Качественные методы исследований в менеджменте	13	1		2		10	конспект, устный опрос, доклады с презентациями
Промежуточная аттестация								**Зачет**
Всего:		**108**	**8**		**24**		**76**	

Содержание дисциплины

Тема 1 Методологические основы исследований в менеджменте

Сущность научного исследования, социальная роль исследования в рыночной экономике, взаимосвязь управленческих процедур и исследования, основные методологические атрибуты научного исследования. Типы исследований в менеджменте. Фундаментальные и прикладные, количественные и качественные, уникальные и комплексные исследования. Зависимость вида применяемого исследования от организационных факторов: уровня принятия решения, желаемого результата и т.д. Содержание магистерского исследования: теоретическая часть, методологическая часть, практическая часть. Составляющие введения: актуальность, степень разработанности проблемы, цель и задачи исследования, объект и предмет исследования, основные результаты исследования. Основные характеристики магистерского исследования.

Тема 2 Системный подход в менеджменте

Сущность системы, ее основные характеристики, виды. Закрытые и открытые системы. Свойства, характеризующие сущность и сложность систем. Свойства, характеризующие связь системы с внешней средой. Свойства, характеризующие целеполагание системы. Свойства, характеризующие параметры функционирования и развития системы. Системный подход к исследованию организации. Основные принципы системы. Этапы реализации системного подхода в исследовании организации. Системный анализ: анализ и описание принципов построения и работы системы в целом; анализ особенностей всех компонентов системы, их взаимозависимостей и внутреннего строения; установление сходства и различия изучаемой системы и других систем; перенос по определенным правилам свойств модели на свойства изучаемой системы. Черты развития социально-экономических систем.

Тема 3 Виды исследований

Качественные и количественные. Первичные и вторичные. Кабинетные и полевые. Наблюдения и эксперименты. Фундаментальные и прикладные. Уникальные и комплексные. Критерии классификации исследований: участие персонала в их проведении, организованность, цель исследования, информационное обеспечение, ресурсы, время.

Тема 4 Количественные методы исследований в менеджменте

Понятие эффективности исследования и основные факторы ее формирования. Исследовательский потенциал управления. Принципы обеспечения эффективности исследований в менеджменте. Ключевые понятия. Эффективность и результативность. Показатели эффективности и результативности. Экстраполяция трендов. Метод скользящей средней для разработки прогноза. Статистические методы исследования: статистическое наблюдение; сводка и группировка материалов статистического наблюдения; абсолютные и относительные статистические величины; вариационные ряды; выборка; корреляционный и регрессионный анализ; ряды динамики. Методы математического программирования в исследованиях систем управления.

Тема 5 Методы исследования внешней и внутренней среды организации

STEP-анализ: история появления, оценка факторов, факторы, влияющие на развитие организации, разработка рекомендация на основе оценки факторов. SWOT-анализ: сущность, матрица SWOT, приоритизация факторов, разработка стратегических мер на основе результатов анализа.

Тема 6 Моделирование как метод исследований в менеджменте

Сущность моделирования. Понятие бизнес-моделирования и бизнес-процесса. Виды бизнес-процессов. Цели моделирования бизнес-процессов. Сущность модели бизнес-процесса. Этапы моделирования. Свойства моделей бизнес-процессов. Виды моделирования бизнес-процессов. Принципы и методы моделирования. Пример моделирования бизнес-процессов. Примеры моделирования случайных процессов методом Монте-Карло. Преимущества и недостатки моделирования как метода исследования в менеджменте.

Тема 7 Качественные методы исследования в менеджменте

Сущность, достоинства и недостатки. Характеристики методов экспертных оценок. Методы коллективной работы экспертной группы. Мозговой штурм: сущность и алгоритм осуществления. Метод совещаний. Деловые игры. Метод сценариев. Метод «суда». Дерево целей. Морфологический анализ: сущность. Сбор индивидуальных мнений экспертов. Метод Дельфи: сущность и этапы реализации. Интервью. Анкетный опрос.

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

В ходе реализации дисциплины **Б1.О.05 Методы исследований в менеджменте** используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема	Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1. Методологические основы исследований в менеджменте	конспект, устный опрос, доклады с презентациями, практические задание
Тема 2. Системны подход в менеджмент.	конспект, устный опрос, доклады с презентациями
Тема 3. Виды исследований	конспект, устный опрос, доклады с презентациями
Тема 4. Количественные методы исследований в менеджменте	конспект, устный опрос, доклады с презентациями, индивидуальное задание
Тема 5. Методы исследовании внешней и внутренней среды организации.	конспект, устный опрос, доклады с презентациями, индивидуальное задание
Тема 6. Моделирование как метод исследований в менеджменте	конспект, устный опрос, доклады с презентациями
Тема 7. Качественные методы исследований в менеджменте	конспект, устный опрос, доклады с презентациями

Промежуточная аттестация – зачет. Зачет проводится в форме написания ответов на вопросы, подготовки проекта, отвечающего научным интересам магистранта

Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Типовые оценочные материалы по теме 1

Типовые вопросы для опроса и докладов с презентациями:

1. Сущность научного исследования.
2. Социальная роль исследования в рыночной экономике.
3. Взаимосвязь управленческих процедур и исследования.
4. Основные методологические атрибуты научного исследования.
5. Типы исследований в менеджменте.
6. Фундаментальные и прикладные, количественные и качественные, уникальные и комплексные исследования.
7. Зависимость вида применяемого исследования от организационных факторов: уровня принятия решения, желаемого результата и т.д.
8. Содержание магистерского исследования: теоретическая часть, методологическая часть, практическая часть.
9. Составляющие введения: актуальность, степень разработанности проблемы, цель и задачи исследования, объект и предмет исследования, основные результаты исследования.
10. Основные характеристики магистерского исследования.

Типовое индивидуальное задание:

1. Определить объект предмет, цель, задачи исследования
2. Составить план психолого-социологического исследования.

Типовые оценочные материалы по теме 2

Типовые вопросы для опроса и докладов с презентациями:

1. Сущность системы, ее основные характеристики, виды.
2. Закрытые и открытые системы.
3. Свойства, характеризующие сущность и сложность систем.
4. Свойства, характеризующие связь системы с внешней средой.
5. Свойства, характеризующие целеполагание системы.
6. Свойства, характеризующие параметры функционирования и развития системы.

7. Системный подход к исследованию организации.
8. Основные принципы системы.
9. Этапы реализации системного подхода в исследовании организации.
10. Системный анализ: анализ и описание принципов построения и работы системы в целом; анализ особенностей всех компонентов системы, их взаимозависимостей и внутреннего строения; установление сходства и различия изучаемой системы и других систем; перенос по определенным правилам свойств модели на свойства изучаемой системы.
11. Черты развития социально-экономических систем.

Типовые оценочные материалы по теме 3

Типовые вопросы для опроса и докладов с презентациями:
1. Качественные исследования.
2. Количественные исследования.
3. Первичные исследования.
4. Вторичные исследования.
5. Кабинетные исследования.
6. Полевые исследования.
7. Наблюдения и эксперименты.
8. Фундаментальные исследования.
9. Прикладные исследования.
10. Уникальные исследования.
11. Комплексные исследования.
12. Критерии классификации исследований: участие персонала в их проведении, организованность, цель исследования, информационное обеспечение, ресурсы, время.

Типовые оценочные материалы по теме 4

Типовые вопросы для опроса и докладов с презентациями:
1. Понятие эффективности исследования и основные факторы ее формирования.
2. Исследовательский потенциал управления.
3. Принципы обеспечения эффективности исследований в менеджменте.
4. Эффективность и результативность.
5. Показатели эффективности и результативности.
6. Экстраполяция трендов.
7. Метод скользящей средней для разработки прогноза.
8. Статистические методы исследования: статистическое наблюдение; сводка и группировка материалов статистического наблюдения; абсолютные и относительные статистические величины; вариационные ряды; выборка; корреляционный и регрессионный анализ; ряды динамики.
9. Методы математического программирования в исследованиях систем управления.

Типовое индивидуальное задание:

1. С помощью метода скользящей средней спрогнозируйте величину ВВП в следующем году.
2. С помощью транспортной задачи распределите работы по сотрудникам. Условие придумайте самостоятельно.

Типовые оценочные материалы по теме 5

Типовые вопросы для опроса и докладов с презентациями:
1. STEP-анализ: история появления, оценка факторов, факторы, влияющие на развитие организации, разработка рекомендаций на основе оценки факторов.

2. SWOT-анализ: сущность, матрица SWOT, приоритизация факторов, разработка стратегических мер на основе результатов анализа

Типовое индивидуальное задание:

Проанализируйте Ваше учебное заведение при помощи STEP-анализа и SWOT-анализа.

Типовые оценочные материалы по теме 6

Типовые вопросы для опроса и докладов с презентациями:
1. Сущность моделирования.
2. Понятие бизнес-моделирования и бизнес-процесса.
3. Виды бизнес-процессов.
4. Цели моделирования бизнес-процессов.
5. Сущность модели бизнес-процесса.
6. Этапы моделирования.
7. Свойства моделей бизнес-процессов.
8. Виды моделирования бизнес-процессов.
9. Принципы и методы моделирования.
10. Пример моделирования бизнес-процессов.
11. Примеры моделирования случайных процессов методом Монте-Карло.
12. Преимущества и недостатки моделирования как метода исследования в менеджменте.

Типовые оценочные материалы по теме 7

Типовые вопросы для опроса и докладов с презентациями:

1. Сущность, достоинства и недостатки качественных методов исследования.
2. Характеристики методов экспертных оценок.
3. Методы коллективной работы экспертной группы.
4. Мозговой штурм: сущность и алгоритм осуществления.
5. Метод совещаний.
6. Деловые игры.
7. Метод сценариев.
8. Метод «суда».
9. Дерево целей.
10. Морфологический анализ: сущность.
11. Сбор индивидуальных мнений экспертов.
12. Метод Дельфи: сущность и этапы реализации.
13. Интервью.
14. Анкетный опрос.

Оценочные средства для промежуточной аттестации

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ОПК ОС-2	Способен применять современные методы сбора, обработки и анализа данных при решении управленческих и исследовательских задач	ОПК ОС – 2.1.	способность применять современные методы сбора, обработки и анализа данных при решении управленческих

			задач
ОПК ОС - 4	Способен выполнять научно-исследовательские проекта в менеджмента и смежных областях	ОПК ОС – 4.1.	способен выполнять научно-исследовательские проекты в менеджменте и смежных областях

Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Код компонента компетенции	Индикатор оценивания	Критерий оценивания
ОПК ОС – 2.1.	Способен применять современные методы исследований, использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы для решения профессиональных задач	- Полнота и глубина знания принципов, процессов и методов исследований в менеджменте. - Самостоятельное, грамотное формулирование задач исследования, выбор методов, проведение исследование, обоснованность выводов по результатам исследования.
ОПК ОС – 4.1.	Способен применять современные коммуникативные технологии, методы обобщения и критического анализа при проведении научных исследований в менеджменте и смежных областях	- Полнота и глубина знания теоретических основ научно-исследовательской деятельности. - Четкость определения принципов, процессов и методов проведения научных исследований. - Точность воспроизведения основных положений национальных и международных стандартов проектного менеджмента.

Промежуточная аттестация – зачет. Зачет проводится в форме написания ответов на вопросы, подготовки проекта, отвечающего научным интересам магистранта

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Типовые вопросы для подготовки к зачету

1. Сущность, содержание и основные понятия психолого-социологических исследований.
2. Структура социологического исследования: основные этапы его подготовки и проведения.
3. Выборка и ее место в социологическом исследовании. Генеральная и выборочная совокупность, их особенности.
4. Виды выборки и их особенности.
5. Основные качества репрезентативности социологической информации: обоснованность, надежность, устойчивость.
6. Программа социологического исследования, ее структура и правила разработки.
7. Виды шкал и их особенности.
8. Расчет объема выборочной совокупности. Ошибки выборки.
9. Количественные и качественные методы сбора первичной психолого-социологической информации: общая характеристика видов и их познавательные возможности.
10. Обработка информации эмпирической информации в социологии. Этапы обработки

11. Социологический опрос: становление метода, его возможности и специфика.
12. Виды документальных источников информации в социологических и маркетинговых исследованиях и границы их использования.
13. Средние величины и их роль в социологическом исследовании.
14. Вопрос как инструмент в социологическом исследовании. Виды вопросов. Критерии оценки качества вопроса.
15. Почтовый опрос: методическая и организационная специфика, проблемы репрезентативности.
16. Предварительная подготовка собранного социологического материала к обработке. Кодирование
17. Графики и их виды в социологическом исследовании. Графы.
18. Открытые и закрытые вопросы, их познавательные возможности. Виды закрытых вопросов и правила их построения.
19. Основные методы обработки эмпирических данных в социологии
20. Контент - анализ: методические принципы, виды решаемых задач, контроль качества результатов.
21. Вопросник. Структура и правила его составления. Вопросы - фильтры: функции и способы представления в вопроснике.
22. Анкетирование и интервьюирование: сравнительный анализ методов
23. Требования к составлению отчета о социологическом исследовании. Виды отчетной документации.
24. Роль анализа в психологическом исоциологическом исследовании.
25. Интерпретация и обобщение результатов исследования. Проблемы экстраполяции выводов.
26. Организация социологического исследования.
27. Виды социологических исследований. Различие качественного и количественного подхода в методологии прикладных исследований.
28. Особенности качественной методологии и виды методов в эмпирическом исследовании.
29. Виды таблиц и требования к их составлению.
30. Качественный анализ, его виды и роль в социологическом исследовании.
31. Методы процентирования, индексации в социологической и психологическойпрактике.
32. Кабинетные и полевые исследования.
33. Методология исследований потребителей.
34. Анализ поведения потребителей.
35. Факторы, оказывающие влияние на поведение потребителей.
36. Финансовые затраты на проведение социологических и психологических исследований.

Типовые задания к научному проекту

Основываясь на теме исследования при написании выпускной квалификационной работы магистра (магистерской диссертации) разработать макет введения к диссертации, включающий следующие элементы:

1. Актуальность темы исследования
2. Степень разработанности проблемы
3. Объект исследования
4. Предмет исследования
5. Цель диссертационного исследования
6. Задачи диссертационного исследования
7. Теоретическая и методологическая основа исследования
8. Информационная база исследования
9. 2 элемента научной новизны в формате формулировка, положение новизны в 2-3 предложениях

10. Теоретическая значимость исследования
11. Практическая значимость исследования
12. Структура и объем магистерской диссертации

Шкала оценивания на зачете

56-100 баллов	Оценка **«зачтено»** выставляется студенту, если он - Называет основные категории и понятия, его позиция логически выстроена, присутствует логика и структура в ответе. - Аргументация опирается на достоверную информацию и системность. - Самостоятельно составлена программа исследования, разработана анкета, проведен опрос и анализ результатов опроса. - Составлен отчет по исследованию. При этом, допускается, что ответ, в целом, соответствует содержанию поставленных вопросов, раскрыты суть и наибольшее число аспектов темы, однако, присутствуют неточности.
0-55 баллов	Оценка **«не зачтено»** выставляется студенту, если он -Не достаточно раскрывает основные категории и понятия, в ответе отсутствует логика и структура; -Аргументация не опирается на достоверную информацию или отсутствует; -Программа исследования не составлена или составлена с существенными ошибками; -Отчет по исследованию не составлен. Ответ полностью или частично не соответствует содержанию поставленных вопросов, не раскрыта суть темы или процесс раскрытия темы отсутствует.

Зачет включает в себя написание ответов на вопросы и защиту исследования по выбранной магистрантом теме

5. Методические материалы по освоению дисциплины

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Занятия лекционного типа дают систематизированные знания магистрантам о наиболее сложных и актуальных проблемах дисциплины.

Осуществляя учебные действия на лекционных занятиях, магистранты должны внимательно воспринимать материал, подготовленный преподавателем, мыслить, добиваться понимания изучаемого предмета. Магистранты должны аккуратно вести конспект. В случае недопонимания какой-либо части предмета следует задать вопрос преподавателю.

Занятия практического типа являются аудиторными занятиями.

Для того, чтобы аудиторный материал практического занятия был освоен обучающимся ему необходимо:

- предварительно: изучить лекционный материал по данной теме, ознакомиться с литературой, рекомендованной преподавателем, и найденной самостоятельно; выполнить задания, предложенные преподавателем, к занятию; составить перечень вопросов, вызывающих затруднения, неясности или сомнения, обсудить их с преподавателем или на занятии;

- при организации практического занятия в форме семинара не ограничиваться подготовленным вопросом, внимательно слушать выступления других обучающихся, тезисно конспектировать, задавать вопросы, участвовать в дискуссиях и обсуждении представленных теоретических проблем.

Самостоятельная подготовка обучающихся при подготовке к занятиям лекционного типа включает в себя:

- доработку конспекта лекции, которую желательно осуществлять в тот же день, пока материал еще легко воспроизводим в памяти (через 10 часов после лекции в памяти остается не более 30-40 % материала). Необходимо прочитать записи, расшифровать сокращения, доработать схемы, рисунки, таблицы;

- повторение изученного на предыдущем занятии материала.

На первом этапе обучающемуся необходимо спланировать свою самостоятельную работу, которая включает:

- уяснение задания на самостоятельную работу;

- составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки.

Второй этап включает непосредственную подготовку магистрантам к занятию.

Начинать надо с изучения рекомендованной преподавателем литературы.

Существует несколько методов работы с литературой.

Один из них – самый известный – метод повторения: прочитанный текст не нужно заучивать наизусть, надо понять мысль автора.

Наиболее эффективный метод – метод кодирования: прочитанный текст нужно подвергнуть большей, чем простое заучивание, обработке. Чтобы основательно обработать информацию и закодировать ее для хранения, важно произвести целый ряд мыслительных операций: прокомментировать новые данные; оценить их значение; поставить вопросы;

сопоставить полученные сведения с ранее известными. Для улучшения обработки информации очень важно устанавливать осмысленные связи, структурировать новые сведения. Изучение научной, учебной и иной литературы требует ведения рабочих записей. Форма записей может быть весьма разнообразной: простой или развернутый план, тезисы, цитаты, конспект.

План – первооснова, каркас какой-либо письменной работы, определяющие последовательность изложения материала. План является наиболее краткой и потому самой доступной и распространенной формой записей содержания исходного источника информации. По существу, это перечень основных вопросов, рассматриваемых в источнике. План может быть простым и развернутым. Их отличие состоит в степени детализации содержания и, соответственно, в объеме. Преимущество плана состоит в следующем. Во-первых, план позволяет наилучшим образом уяснить логику мысли автора, упрощает понимание главных моментов произведения. Во-вторых, план позволяет быстро и глубоко проникнуть в сущность построения произведения и, следовательно, гораздо легче ориентироваться в его содержании. В-третьих, план позволяет – при последующем возвращении к нему – быстрее обычного вспомнить прочитанное. В-четвертых, с помощью плана гораздо удобнее отыскивать в источнике нужные места, факты, цитаты и т. д. Выписки – небольшие фрагменты текста (неполные и полные предложения, отдельные абзацы, а также дословные и близкие к дословной записи об излагаемых в нем фактах), содержащие в себе квинтэссенцию содержания прочитанного.

Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

6.1. Основная литература

1. Коротков, Э. М. Исследование систем управления : учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 226 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-7647-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560295

2. Крылатков, П. П. Исследование систем управления : учебник для вузов / П. П.

Крылатков, Е. Ю. Кузнецова, С. И. Фоминых. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 127 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08367-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/564047

3. Рой, О. М. Методология научных исследований в экономике и управлении : учебник для вузов / О. М. Рой. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 211 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17018-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/563187

4. Рой, О. М. Методология научных исследований в экономике и управлении : учебник для вузов / О. М. Рой. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 211 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17018-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/563187

5. Горелов, Н. А. Методология научных исследований : учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, О. Н. Кораблева, Д. В. Круглов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 390 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16519-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560121

6. Брылев, А. А. Основы научно-исследовательской работы : учебник для вузов / А. А. Брылев, И. Н. Турчаева. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 206 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15861-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/568436

6.2. Дополнительная литература

1. Прокофьева, Т. А. Системный анализ в менеджменте : учебник для вузов / Т. А. Прокофьева, В. В. Челноков. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 313 с.

2. Куприянов, Ю. В. Модели и методы диагностики состояния бизнес-систем : учебное пособие для вузов / Ю. В. Куприянов, Е. А. Кутлунин. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 128 с.

3. Долгова, В. Н. Теория статистики : учебник и практикум для вузов / В. Н. Долгова, Т. Ю. Медведева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 278 с.

4. Мазур И.И. Управление проектами : учебное пособие : допущено М-вом образования и науки Российской Федерации для студентов, обучающихся по специальности "Менеджмент организации" - М. : Омега-Л, 2013.

5. Отварухина, Н. С. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 463 с.

6. Пурлик, В. М. Управление операционной и стратегической эффективностью бизнеса : монография / В. М. Пурлик. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 207 с.

7. Паникарова, С. В. Управление знаниями и интеллектуальным капиталом : учебное пособие для вузов / С. В. Паникарова, М. В. Власов. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 142 с.

8. Мокий М.С. Методология научных исследований: учебник для магистратуры / М.С. Мокий, А.Л. Никифоров, В.С. Мокий; под ред. М.С. Мокия. — М.: Издательство Юрайт, 2018.

6.3 Нормативные правовые документы.

1. Федеральный закон от 23 августа 1996 г. N 127-ФЗ "О науке и государственной научно-технической политике" (с изменениями и дополнениями)

6.4 Интернет-ресурсы:

1. https://vc.ru/. Бизнес, технологии, идеи, модели роста, стартапы.

2. https://base.garant.ru/ Документы системы Гарант

3. https://www.consultant.ru/ КонсультантПлюс- законодательство РФ: кодексы, законы, указы, постановления Правительства Российской Федерации, нормативные акты

4. https://www.cyberforum.ru/ Киберфорум. Информационные технологии в маркетинге и менеджменте

5. https://rbc.ru – официальный сайт агентства «РосБизнесКонсалтинг»

6. https://www.likeni.ru/– интернет-издание о digital, social и креативном маркетинг-менеджменте: кейсы, мастер-классы, интервью с признанными экспертами отрасли.

7. https://rubricon.com – информационно-энциклопедический ресурс

8. https://aup.ru – Административно-управленческий портал

9. https://hr-portal.ru – портал по управлению персоналом и менеджменту

10. https://www.hr-journal.ru - электронный журнал по управлению персоналом

11. https://www.iprbookshop.ru/ - Электронная библиотечная система «IPRBooks»

12. https://www.biblio-online.ru/ - Электронная библиотечная система «Юрайт»

13. https://e.lanbook.com - Электронная библиотечная система «Лань»

14. https://rsl.ru – официальный сайт Российской государственной библиотеки

15. https://habr.com – Хабр. О бизнесе и IT

16. https://rbc.ru – официальный сайт агентства «РосБизнесКонсалтинг»

17. https://rubricon.com – информационно-энциклопедический ресурс

18. https://aup.ru – Административно-управленческий портал

19. https://elibrary.ru/ - Научная электронная библиотека

20. https://researchgate.net – Поиск и обмен научными исследованиями

6.5. Иные источники

Не используются

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

- 5 лингафонных кабинетов с установленным программным обеспечением (программа «Нибелунг»), оснащенные наушниками (на каждом рабочем столе)
- компьютеры с доступом в Интернет;
- мультимедийное оборудование;
- интерактивная доска (при наличии);
- классная доска, указка.

Программное обеспечение	Версия	Существует лицензий (и тип), количество
Windows 7 Pro	7	105
Офисный пакет		
Microsoft Office 2010 standard	2010	150
Microsoft Office 2016 standard	2016	120
Антивирусная защита		
-Kaspersky Endpoint Security длябизнеса-Стандартный Russian Edition	10.2.5.3201	450
Дополнительные программы и утилиты		
WinRar	5	250
Radmin	3	250
ABBY FineReader 9.0 Corporate Edition	9	15
Другое ПО, используемое в деятельности филиала		
1С Библиотека	2.1.2.1	1
Гарант	8.00.2.025	50
Консультант	4016.00.12	50

Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.07 Цифровые технологии в управлении
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Управление развитием бизнеса
(наименование образовательной программы)

Заочная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2025

Челябинск

Автор(ы)–составитель(и):

Ст. преподаватель кафедры
количественных методов в менеджменте
ИБДА Ершова И.И.

К.п.н., доцент, зав.кафедрой математики, информатики
и естественнонаучных дисциплин Гисс Е.И.
Челябинского филиала РАНХиГС

Заведующий кафедрой
экономики и менеджмента,
к.с.н., доцент Терещук Е.А.

Рабочая программа дисциплины ***«Цифровые технологии в управлении »*** разработана в соответствии с Рекомендациями и требованиями по разработке образовательных программ высшего образования, утвержденными решением УМС Академии по менеджменту от «27» сентября 2023 г.

Рабочая программа дисциплины ***«Цифровые технологии в управлении»*** рассмотрена и одобрена на заседании кафедры экономики и менеджмента. Протокол от «27» марта 2025 № 8.

СОДЕРЖАНИЕ

1.Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы…….4
2.Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО……..5
3.Содержание и структура дисциплины……...5
4.Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся……9
5.Методические материалы по освоению дисциплины……17
6.Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет…….19
6.1Основная литература……19
6.2Дополнительная литература……20
6.3Нормативные правовые документы:……..20
6.4Интернет-ресурсы……20
6.5.Иные источники……..20
7.Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы…….21

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

Дисциплина **Б1.О.07 Цифровые технологии в управлении** обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ОПК ОС-2	Способен применять современные методы сбора, обработки и анализа данных при решении управленческих и исследовательских задач	ОПК ОС – 2.2.	способность применять современные информационные технологии для сбора, обработки и анализа данных для решения исследовательских и управленческих задач

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

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ трудовые или профессиональные действия	Код компонента компетенции	Результаты обучения
ОТФ: 07.007/С - Проектирование и внедрение системы процессного управления организации; **ТФ:** - С/01.7 - анализ системы процессного управления организации для целей ее проектирования, усовершенствования и внедрения С/02.7 – разработка и усовершенствование системы процессного управления организации С/03.7 – внедрение системы процессного управления	ОПК ОС – 2.2.	на уровне знаний: - об информационной, цифровой и библиографической культуре; - о правилах взаимодействия с участниками информационных процессов при обмене информацией (документами, файлами, сообщениями); - об информационной безопасности на различных уровнях (государственном, корпоративном, личном)
		на уровне умений: - находить релевантную поставленной задаче информацию, адекватный компьютерный инструментарий или метод решения; - систематизировать, структурировать, анализировать, представлять информацию в требуемом виде; - пользоваться электронно-библиотечными системами и ресурсами, справочными информационными системами, системой «Антиплагиат»
		на уровне навыков: - организации рабочей электронной среды, обеспечивающей надежную и безопасную работу с информацией (сообщениями, файлами, программами); - создания сложных текстовых документов в соответствии с предъявляемыми к ним требованиями; - использовать эффективные приемы редактирования и форматирования документов, позволяющие снизить объем рутинной работы

организации или ее усовершенствования. **Профессиональные действия:** - коммуникационная деятельность в бизнесе; - управление процессами и проектами в организации; - разработка и реализация стратегий развития организаций (подразделений)		

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Общий объем дисциплины – 3 з.е., *81астрономических часов, 108 академических часа.*

- количество астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся;

- ✓ очная форма обучения –81 часов, в том числе:
- – лекционные занятия – 4,5 часа
- – практические занятия – 31,5 часов

Самостоятельная работа студентов – 45часов.

- количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся:

- ✓ очная форма обучения – 108 часов, в том числе:
- – лекционные занятия – 6 часов
- – практические занятия –42 часа

Самостоятельная работа студентов – 60 часов.

- количество астрономических и соответствующих им академических часов, выделенных на практическую подготовку – *не предусмотрено*

Место дисциплины в структуре образовательной программы.

Б1.О.07 Цифровые технологии в управлении; очная форма – 1 курс, 1 семестр.

– дисциплина опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний в области гуманитарных, общественных дисциплин, изученных студентами в период получения среднего общего образования;

– форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – зачет.

3. Содержание и структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.	Форма текущего

		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				Р	контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
			Л	**ЛР**	**ПЗ**	**СР**		
Раздел 1. Базовые цифровые компетенции и навыки								
Тема 1	Введение	4	1		1	2		О, ПЗ
Тема 2	Работа с деловой информацией	8	1		1	6		О, ПЗ
Тема 3	Подготовка и оформление академического текста	11	1		2	8		О, ПЗ
Раздел 2. Использование электронных таблиц для расчетов и анализа данных								
Тема 4	Организация данных и вычислений в MS Excel и Google-таблицах	9	1		2	6		О, З
Тема 5	Построение диаграмм и графиков	11	1		2	8		О, З
Тема 6	Анализ данных	8			2	6		З
Тема 7	Организация и анализ структурированных данных	10			2	8		ПЗ
Раздел 3. Проектирование и создание базы данных (2 семестр)								
Тема 8	Базы данных как основа информационных систем	9	1		2	6		О
Тема 9	Модели данных. Свойства реляционной модели	8			2	6		О
Тема 10	Инфологическое проектирование	7	1		2	4		О, К
Тема 11	Нормализация	8			2	6		О, К
Тема 12	Язык SQL. Правила составления запросов на выборку данных	7	1		2	4		О, ДР
Тема 13	Компьютерный практикум. Создание базы данных в среде MS Access	8			2	6		ПЗ
Промежуточная аттестация								зачет
Всего по дисциплине:		**108**	**8**		**24**	**76**		

** – формы текущего контроля успеваемости (опрос (О), тестирование (Т), доклад (Д), разбор кейсов (РК)*

Содержание дисциплины

- **Раздел 1. Базовые цифровые компетенции и навыки**
- **Тема 1. Введение**
- Данные и информация. Информационные процессы. Информационные технологии и информационные системы. Аппаратно-программные платформы. Облачные сервисы. Информационная культура и компьютерная грамотность. Обмен информацией и файлами. Форматы файлов. Проблемы межплатформенного обмена. Основные правила информационной безопасности.

-
- **Тема 2. Работа с деловой информацией**
- Управление документами в цифровой среде. Классификация документов. Реквизиты документов. «Жизненный цикл» документа. Системы электронного документооборота. Электронная подпись.
- Эффективные приемы редактирования и форматирования текста в текстовом редакторе. Правила создания и примеры оформления документов разных видов: контрактов, договоров, заявлений, служебных и прочих записок, актов, протоколов, приказов, распоряжений, решений и т.д. Правила деловой переписки, стили делового письма. Деловое общение посредством электронных коммуникаций.
- Использование и создание шаблонов документов. Использование технологии слияния (рассылки) для создания однотипных документов и решения нестандартных задач.
- Совместная работа с документами в режиме рецензирования в MS Word и Google Docs.
-
- **Тема 3. Подготовка и оформление академического текста**
- Структура текстового документа в узком и широком смысле. Титульный лист, оглавление, использование встроенных стилей для работы со структурой, создание собственных стилей, вставка и оформление таблиц, рисунков, формул, создание новых разделов, оформление приложений, создание колонтитулов, нумерация страниц.
- Правила и технология оформления академического (авторского) текста: статьи, реферата, отчета, пояснительной записки, проектной и выпускной работы. Оформление цитирования, сносок, ссылок, примечаний, составление библиографического списка, оформление ссылок на электронные ресурсы. Проверка текста в системе «Антиплагиат», подготовка отчета об отсутствии заимствований.
-
- **Раздел 2. Использование электронных таблиц для расчетов и анализа данных**
- **Тема 4. Организация данных и вычисления в MS Excel и Google-таблицах**
- Организация данных на листах рабочей книги. Правила ввода значений, пояснительного текста, ввод последовательностей (автозаполнение). Форматы данных, форматы ячейки. Создание примечания. Ввод формул, перемещение и копирование формул, относительная, абсолютная и смешанная адресация ячеек. Правила ввода арифметических выражений, порядок операций. Использование логических выражений. Использование встроенных функций для решения расчетных задач и анализа данных.
- Условное форматирование ячеек.
-
- **Тема 5. Построение диаграмм и графиков**
- Анализ данных, определение цели (идеи) построения диаграммы, определение типа сравнения, выбор типа диаграммы, формулировка вывода (акцент). Редактирование диаграммы (исключить визуальный и информационный шум).
-
- **Тема 6. Анализ данных**
- Инструмент анализа «Что-Если»: подбор параметра, таблицы данных (подстановки), сценарии.
-
- **Тема 7. Организация и анализ структурированных данных в MS Excel**
- Технология создания списков, проверка данных при вводе, выбор значений из списка.
- Сортировка записей, в т.ч. многоуровневая. Группировка и промежуточные итоги.
- Фильтрация данных. Автофильтр. Пользовательский фильтр. Расширенный фильтр (любая комбинация условий, создание новых списков с любым набором полей, использование вычисляемых критериев).
- Анализ данных, организованных в виде списков, с помощью сводных таблиц.
-

- **Раздел 3. Проектирование и создание базы данных**
- **Тема 8. Базы данных как основа информационных систем**
- Определение базы данных. Предпосылки создания базы данных. Описание структурированных данных (поле, запись, ключ). Концепция СУБД. Функции и компоненты СУБД. Примеры СУБД.
-
- **Тема 9. Модели данных**
- Определение реляционной модели и ее основные свойства.
- Основные операции, применимые к реляционной модели.
- Понятие целостности данных. Ограничения целостности в реляционных базах данных. Постреляционные модели.
-
- **Тема 10. Инфологическое проектирование**
- Этапы проектирования базы данных. Описание предметной области, формулирование требований к результатам работы базы данных (требуемой информации).
- Инфологическое моделирование предметной области. Модель «сущность-связь». Построение ER-модели. Алгоритм преобразования ER-модели предметной области в реляционную модель данных – систему взаимосвязанных отношений. Проверка соответствия полученных отношений условиям 3 нормальной формы.
-
- **Тема 11. Нормализация**
- Понятие нормальных форм. Суть нормализации – исключение нежелательных функциональных зависимостей между элементами данных. Аномалии «включения», «обновления» и «удаления» данных. Проектирование базы данных методом пошаговой нормализации.
-
- **Тема 12. Введение в SQL**
- Назначение и компоненты SQL. Правила составления запросов на выборку данных (синтаксис инструкции SELECT). Простые запросы к одной таблице. Запросы к нескольким таблицам. Варианты соединения таблиц.
-
- **Тема 13. Компьютерный практикум. Создание базы данных в среде MS Access**
- **Тема 13.1 Таблицы и связи**
- Среда MS Access, интерфейс, объекты MS Access (таблицы, запросы, формы, отчеты).
- Создание таблиц. Определение полей, задание параметров полей, типов, условий на значение, создание индексов, определение первичного ключа, составной ключ.
- Определение связей между таблицами (схема данных).
- **Тема 13.2 Запросы**
- Создание запросов на выборку данных из одной таблицы, многотабличные запросы. Изменение условия соединения таблиц, запросы в формате SQL-предложения.
- Запросы с использованием итоговых функций и группировки данных. Запросы с параметром. Запросы с вычисляемыми полями.
- Запросы на обновление и удаление данных. Запросы на создание таблиц. Перекрестные запросы.
- **Тема 13.3 Формы**
- Назначение форм. Виды форм. Создание формы с элементами управления. Создание формы с подчиненной формой. Создание навигационной или кнопочной формы.
- **Тема 13.4 Отчеты**
- Создание отчета на основе таблицы или запроса. Разделы отчета. Формирование итогов. Редактирование отчета.
-

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

В ходе реализации дисциплины **Б1.О.07 Цифровые технологии в управлении** используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема	Методы текущего контроля успеваемости
Раздел 1. Базовые цифровые компетенции и навыки	
Тема 1. Введение	Опрос
Тема 2. Работа с деловой информацией	Опрос, практическое задание
Тема 3. Подготовка и оформление академического текста	Практическое задание
Раздел 2. Использование электронных таблиц (MS Excel) для расчетов и анализа данных	
Тема 4. Ввод данных и вычисления в MS Excel	Опрос, практические задания
Тема 5. Построение диаграмм	Опрос, практические задания
Тема 6. Анализ данных	Практические задания
Тема 7. Организация и анализ структурированных данных в MS Excel	Опрос, практические задания
Раздел 3. Проектирование и создание базы данных	
Тема 8. Базы данных как основа информационных систем	Опрос
Тема 9. Модели данных	Опрос
Тема 10. Инфологическое проектирование	Опрос, контрольная работа
Тема 11. Нормализация	Опрос
Тема 12. Введение в SQL	Опрос
Тема 13. Компьютерный практикум. Создание базы данных в среде MS Access	Проект

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится с применением следующих методов (средств): зачет.

Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Типовые оценочные материалы по теме 1

Вопросы для опроса и обсуждения

1. Как соотносятся понятия «данные» и «информация»?
2. В чем смысл понятия «информационная технология»? Приведите примеры.
3. Какие сквозные цифровые технологии включены в государственную программу «Цифровая экономика РФ»?
4. Чем определяется аппаратно-программная платформа компьютера?

Типовые оценочные материалы по теме 2

Вопросы для опроса и обсуждения

1. Дайте определение понятию «документ».
2. Какие виды документов вы знаете?
3. Что такое «документооборот»?
4. Какие реквизиты должны присутствовать в таких документах, как «Заявление», «Объяснительная записка»?
5. Какие реквизиты должны присутствовать в исходящем деловом письме?
6. Приведите примеры использования технологии Слияния (Рассылки) в MS Word.
7. Как организовать совместную работу с документом нескольких пользователей?

Практические задания

А. Создайте документы по образцу: договор о прохождении практики, приказ (выписку из приказа), протокол (выписку из протокола), двуязычный контракт.

В. Подготовьте деловое письмо для печати его на бланке организации. Подготовьте данные для рассылки этого письма нескольким адресатам. Примените технологию рассылки.

C. Подготовьте пошаговую инструкцию по использованию технологии рассылки, включающую скриншоты и графические элементы.

Типовые оценочные материалы по теме 3

Вопросы для опроса и обсуждения

1. Что понимают под структурой документа в MS Word? Как ее создать? Изменить?
2. Какие встроенные стили MS Word следует применять при работе с многостраничным документом?
3. Какие параметры должен иметь стиль «Обычный»? Как сохранить его для всех новых документов?
4. Перечислите все способы навигации в многостраничном текстовом документе.
5. Что такое «колонтитулы»? Для чего они используются?
6. Как создать Оглавление с указанием страниц и автоматически его перестроить?
7. Для чего в документе создаются новые Разделы?
8. Перечислите правила оформления цитирования и ссылок.
9. Как создать список иллюстраций?
10. Изучите правила оформления библиографического списка по ГОСТ.
11. Как управлять расположением встроенных в текст рисунков, формул, таблиц?

Практическое задание

Используя подготовленный текст «Положения о персонале», отформатируйте его, создав многоуровневую нумерацию разделов и абзацев на основе встроенных стилей. Создайте титульный лист с необходимым набором реквизитов согласования. Включите в документ оглавление с указанием номеров страниц.

Раздел 2.

Типовые оценочные материалы по теме 4

Вопросы для опроса

1. После ввода в ячейку числа 125, в ней отобразилась дата 04.05.1900. Объясните, почему это произошло и как исправить ошибку
2. В ячейку введена формула: =$A5*B2. Как изменится формула при копировании ее на две ячейки вниз и на одну вправо?
3. Таблица, предназначенная для печати, выходит за границы листа. Как напечатать ее с масштабированием?

Примеры задач

A. Введите в таблицу список из 20 студентов и результаты сдачи сессии (5 дисциплин, 100-балльная система). Посчитайте для каждого студента процент сдачи сессии. Постройте рейтинг успеваемости. Используя возможности условного форматирования, выделите в таблице цветом фамилии студентов, занимающих первые три места в рейтинге.

B. В таблицу сведены результаты ответов группы респондентов (20 человек) на один и тот же вопрос (сформулируйте его сами). Ответ может иметь три варианта. Респонденты указывают свой пол и возраст. Требуется определить **количество** респондентов, выбравших разные варианты ответов, и **процент** к общему числу ответов. Какой процент среди выбравших первый вариант ответа составляют мужчины в возрасте от 25 лет до 45 лет.

C. В таблицу введены результаты баллов ЕГЭ группы из 25 абитуриентов: по математике, русскому языку и английскому языку. Проанализируйте данные: найдите максимальное, минимальное, среднее значение по сумме баллов и по отдельным предметам. Найдите число абитуриентов, имеющих результаты, в интервале от 85 до 100, от 84 до 70, от 69 до 55, менее 54. Постройте гистограмму. Какую еще информацию можно извлечь из представленных данных?

D. Постройте график поверхности $z=x^2+y^2$, где x и y принадлежат интервалу [-5;5] с шагом 0,05. При вводе аргументов используйте прием транспонирования, а в формулах – смешанную адресацию.

Типовые оценочные материалы по теме 5

Вопросы для опроса

1. Назовите все типы сравнения (5) и соответствующие им типы диаграмм. Приведите примеры использования лепестковой диаграммы.
2. Какой тип диаграммы наиболее точно представляет рейтинг чего-либо?
3. Как отредактировать диаграмму, чтобы убрать «визуальный шум»?
4. Какой тип диаграммы надо использовать, чтобы отобразить на одном поле данные, отличающиеся на порядок (например, объем продаж и прибыль)?
5. Как построить линию тренда? Для каких типов диаграмм можно это сделать? По каким критериям выбирают вид аппроксимирующей кривой? Как можно использовать линию тренда для прогнозирования значений?

Практическое задание

Дана таблица с данными об объемах продаж автомобилей за несколько лет. Требуется извлечь из представленных данных максимум информации и представить ее в виде диаграмм. Сформулируйте смысловые заголовки к диаграммам. Добавьте графические акценты.

Типовые оценочные материалы по теме 6

Задачи

A. Постройте финансовую модель (калькулятор), позволяющую рассчитать сумму ежемесячного платежа в счет погашения кредита при постоянных условиях. Используйте функцию ПЛТ () и инструмент анализа «что если» - «Подбор параметра».

B. Постройте финансовую модель, позволяющую выбрать подходящие условия займа, используя инструмент анализа «что если» - «Таблица данных».

Типовые оценочные материалы по теме 7

Вопросы

1. Что называют «списком» в MS Excel? Можно ли считать список базой данных?
2. Назовите основные операции, которые можно выполнять с данными, организованными в виде списков.
3. Что такое «сводные таблицы» и для чего они нужны?
4. Как организовать выбор значений из предложенного перечня для контроля правильности ввода данных?
5. Как связаны операции Сортировка и Промежуточные итоги?
6. Какие итоговые функции можно использовать для нечисловых данных?
7. В чем суть операции Фильтрации?
8. Какой вид фильтра является наиболее «гибким»?
9. Какими логическими операндами соединяются условия в фильтре?
10. Как построить новый список, с записями, удовлетворяющими условиям фильтра?

Задачи

Данные о сотрудниках компании организованы в виде списка в MS Excel. В заголовке списка: ФИО сотрудника, название подразделения, заработная плата, пол, количество детей и др.

Требуется:

- Определить количество сотрудников в каждом подразделении.
- Определить среднюю заработную плату в каждом подразделении
- Сформировать список многодетных отцов (сотрудников-мужчин, имеющих 3-х и более детей)
- Проанализируйте список с помощью инструмента «Сводные таблицы».
- Постройте максимальное количество диаграмм с результатами анализа. Придумайте заголовки к диаграммам.

Раздел 3.

Типовые оценочные материалы по теме 8

Вопросы для опроса

1. Дайте определение базы данных.

2. Приведите пример задачи обработки больших объемов структурированных данных, для которой нецелесообразно создавать базу данных?

3. Можно ли считать базой данных список в Excel? Обоснуйте ответ.

4. Каково назначение СУБД?

5. Что такое «ключ» в базах данных? Каково назначение первичного ключа? Какой ключ называют составным?

6. Что называют индексом? Для чего создаются индексы? Как связаны между собой «ключ» и «индекс»?

Типовые оценочные материалы по теме 9

Вопросы для опроса

1. Что называют моделью данных?
2. Что представляет собой реляционная модель данных?
3. Дайте определение «отношения».
4. Что такое «домен»? Назовите известные вам способы задания домена.
5. Что называют «кортежем»?
6. Какими свойствами должна обладать реляционная модель данных?
7. Как соотносятся понятия: «отношение», «кортеж», «домен», «строка», «таблица», «столбец», «запись», «поле», «атрибут»?
8. Назовите основные операции реляционной алгебры, применимые к отношениям, позволяющие выполнить запросы на выборку данных из двух связанных таблиц?
9. Что понимают под «целостностью данных» в базах данных?
10. Как в реляционных базах данных обеспечивается целостность по значению, по ключу?
11. Что понимают под «ссылочной целостностью»?

Типовые оценочные материалы по теме 10

Вопросы для опроса

1. Что называют предметной областью при проектировании БД? Как определяются ее границы?
2. Что называют концептуальной моделью предметной области? Для каких целей она служит?
3. Назовите достоинства и недостатки ER-моделирования.
4. Перечислите основные компоненты модели «сущность – связь» (ER-модели).
5. Что следует выделять в качестве самостоятельного объекта в ER-модели?
6. Какие разновидности связей между объектами выделяют в ER-модели? Как определить тип связи?
7. Приведите пример из любых предметных областей для каждого типа связи.
8. Опишите общий алгоритм преобразования ER-модели в реляционную модель данных.
9. Какие типы атрибутов преобразуются в отдельное отношение?
10. Какие типы связи преобразуются в отдельное отношение?
11. Как реализуется связь 1:M при переходе от ER-модели к реляционной?

Варианты контрольной работы по теме 10

Строительная компания

Строительная компания ведет работы одновременно на нескольких объектах по разным адресам. В компании работают рабочие разных специальностей. Рабочий может быть назначен на любой объект много раз на разное количество дней. Заработная плата рабочего зависит от его специальности (ставка в день), опыта работы (повышающий коэффициент) и количества отработанных дней.

Семантические ограничения:

- *В один день рабочий может быть назначен только на один объект.*
- *Рабочий имеет только одну специальность.*

Требуется спроектировать базу данных для учета распределения рабочих по объектам, что позволит получить следующую информацию:

1. Список и количество рабочих, занятых в указанный день на указанном объекте.
2. Перечень объектов, на которых работал один рабочий, с указанием даты назначения и количества дней.
3. Список рабочих по каждой специальности.
4. Наиболее востребованные специальности.
5. Заработную плату рабочего за указанный период.
6. Список рабочих с указанием специальности, не занятых ни на каком объекте.

Постройте ER-модель и преобразуйте ее к реляционному виду. Обоснуйте выбор первичных и внешних ключей

Типовые оценочные материалы по теме 11

Вопросы для опроса и обсуждения

1. В чем смысл нормализации отношений?
2. Что называют функциональной зависимостью? Какие функциональные зависимости атрибутов в отношении устраняются в процессе нормализации?
3. Дайте определение 1, 2 и 3 нормальным формам.
4. Опишите алгоритм приведения к 1 нормальной форме. Какие отношения нужно приводить к 1НФ? Приведите пример.
5. Какие отношения нужно приводить ко 2НФ? Опишите алгоритм. Приведите пример.
6. Какие отношения нужно приводить к 3НФ? Какие функциональные зависимости устраняются при этом? Опишите алгоритм. Приведите пример.

Типовые оценочные материалы по теме 12

Вопросы для опроса и обсуждения

1. Каково назначение SQL? Каковы его компоненты?
2. Какой оператор служит для указания условий на выборку данных? Какие его составляющие являются обязательными для всех запросов?
3. Какие операции реляционной алгебры лежат в основе составления запросов на выборку?
4. Для чего в SQL-запросах используются итоговые (агрегатные) функции? Приведите пример такого запроса.
5. Приведите пример запроса, результатом которого будет одно число.
6. Как в операторе SELECT указываются условия соединения таблиц?
7. Приведите пример запроса (опишите словами), в котором следует использовать предложение HAVING.

Оценочные средства для промежуточной аттестации

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ОПК ОС-2	Способен применять современные методы сбора, обработки и анализа данных при решении управленческих и исследовательских задач	ОПК ОС – 2.2.	способность применять современные информационные технологии для сбора, обработки и анализа данных для решения исследовательских и управленческих задач

Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Код компонента компетенции	Индикатор оценивания	Критерий оценивания
ОПК ОС – 2.2.	Уверенно пользуется современными информационными технологиями для сбора, обработки и анализа данных	Обучающийся демонстрирует: - навыки работы с основными компьютерными программами и сервисами; - умение создать деловой документ с помощью универсальных программных средств; - умение использовать и создавать шаблоны документов; - умение использовать технологии слияния (рассылки); - навыки совместной работы с электронным документом в режиме рецензирования - текст хорошо структурирован, структура отражена в оглавлении, использован инструмент стилей, средства акцентирования; - таблицы и рисунки пронумерованы, имеют названия; - титульный лист и колонтитулы оформлены в соответствии с требованиями; - соблюдены правила цитирования и оформления сносок; - библиографический список составлен в соответствии с требованиями, правильно оформлены ссылки на электронные источники; - составлен отчет о проверке текста в академической системе «Антиплагиат»

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине включает:
В 1 семестре – зачет

Зачетное задание по Разделу 1 (1 семестр)
Оформление реферата, статьи, аналитической записки

Составьте текст реферата или статьи на любую тему из области информатики и информационных технологий, используя информацию из открытых источников.

Объем готовой работы – около 10 страниц.

Оформленная работа должна содержать:

- Титульный лист
- Оглавление
- Таблицы
- Рисунки (схемы или формулы)
- Сноски
- Приложения
- Список источников
- Отчет о проверке в системе «Антиплагиат» (скриншот отчета со ссылками на заимствованные источники и Приложение к справке с объяснениями)

Оценивается также умение:

- использовать приемы, позволяющие структурировать текст
- применять встроенные стили или создавать собственные
- подбирать шрифты для различных фрагментов документа
- оформлять список источников по правилам актуального ГОСТа.

Зачетное задание по Разделу 2 (2 семестр)

А. Имеется список сотрудников некоторой организации.

1. Требуется рассчитать оклад и надбавку за стаж каждому сотруднику:

Оклад=базовый оклад*коэффициент, зависящий от должности (справочная таблица)

Надбавка за стаж больше 10 лет равна 10% от оклада.

2. Посчитайте, какой процент сотрудников получают надбавку за стаж.

3. Используя возможности условного форматирования, выделите цветом фамилию сотрудника с максимальным и минимальным стажем работы.

Используйте функции ВПР(), ЕСЛИ(), СЧЁТЕСЛИ()

Б. В список сотрудников добавьте название отдела, дату рождения, пол, количество детей.

Используя инструменты работы со списками, найдите следующую информацию:

1. Количество сотрудников в каждом отделе.
2. Среднюю заработную плату по отделам.
3. Средний возраст сотрудников по отделам.
4. Сформируйте список сотрудников в возрасте от 25 до 35 лет.
5. Сформируйте список сотрудников мужского пола, имеющих 3-х и более детей (многодетных отцов)

Какую еще информацию можно извлечь из предложенных данных?

Какую информацию можно получить с помощью сводных таблиц?

Представьте какие-либо результаты в виде диаграммы, сформулируйте смысловой заголовок, сделайте выводы.

Пример экзаменационного билета (3 семестр)

Вариант 1

1. Что называют «доменом» в реляционных базах данных? Какие способы задания доменов в MS Access Вы знаете?
2. Верно ли утверждение, что при преобразовании ER-модели в реляционную модель для отношений, соответствующих агрегированным объектам, ключ будет составным? Приведите примеры.
3. Приведите пример отношения, в котором имеется неполная функциональная зависимость какого-либо элемента данных от ключа. Какие преобразования нужно сделать, чтобы исключить такую зависимость?
4. Известно, что при составлении SQL-запроса на отбор данных в реляционных базах данных возможно использование итоговых (агрегатных) функций. О каких функциях идет речь? Приведите примеры запросов.

Вариант 2

1. В чем суть ограничения целостности по ссылкам в реляционных БД? Какие еще ограничения целостности Вы знаете?
2. Какие типы атрибутов (свойств) информационных объектов при переходе от ER-модели к реляционной модели преобразуются в отдельное отношение? Приведите примеры.
3. Для устранения каких недостатков в организации данных нужно проводить нормализацию отношений при проектировании реляционных баз данных?
4. Можно ли в предложении SELECT выбирать данные из несвязанных таблиц? Обоснуйте ответ.

Задание к проектной работе

Тема: «Проектирование и создание реляционной базы данных для конкретной предметной области»

Цель: применение теоретических знаний при проектировании структуры БД, получение навыков создания базы данных в среде MS Access.

Пояснительная записка к проектной работе должна содержать следующие разделы:

1. Постановка задачи

В этом разделе в общих чертах перечисляются требования к БД (для получения какой выходной информации создается база данных, какой анализ данных может быть выполнен и т.п.). Студент самостоятельно выбирает предметную область, в которой создается БД.

2. Описание предметной области

Этот раздел должен содержать:

- описание процессов, происходящих в предметной области;
- описание источников входных данных;
- определение круга лиц, имеющих доступ к БД, описание их функциональных задач;
- определение периодичности получения выходной информации;
- описание выявленных семантических ограничений.

В результате проведенного анализа предметной области должен быть определен состав БД (перечень элементов данных, которые необходимо хранить в БД, для получения требуемой выходной информации).

3. Построение инфологической модели предметной области

В этом разделе нужно:

- построить ER-диаграмму, соответствующую выявленным в предметной области информационным объектам и связям между ними;
- преобразовать ER-диаграмму к реляционному виду (системе взаимосвязанных отношений). Каждый шаг объяснить.
- проверить полученные отношения на соответствие 3 нормальной форме.

4. Результаты работы

Кроме перечисленных выше разделов, в пояснительной записке к проектной работе нужно привести распечатку результатов создания БД в среде СУБД MS Access (скриншоты с комментариями), а именно:

- структуру и содержание всех таблиц (пояснить необходимость использования подстановок для ввода значений в поля, являющиеся внешними ключами);
- схему данных;
- структуру и результаты всех запросов (должно быть не менее 5-ти запросов на выборку разных типов, таких как: к одной и нескольким связанным таблицам, с вычисляемыми полями, с группировкой данных, с использованием агрегатных функций и т.п.);
- распечатать каждый запрос в виде SQL-предложения. Уметь объяснить его структуру;
- структуру всех отчетов и сами отчеты;
- описание всех созданных форм: назначение, задействованные таблицы, распечатки экранов.
- Скриншот навигационной формы.

Пояснительная записка к проектной работе должна содержать также титульный лист, оглавление. При оценке учитывается качество оформления отчета.

Шкала оценивания (1 семестр Раздел 1, зачет)

85-100 баллов	- текст хорошо структурирован, структура отражена в оглавлении, использован инструмент стилей, средства акцентирования; - таблицы и рисунки пронумерованы, имеют названия; - титульный лист и колонтитулы оформлены в соответствии с требованиями; - соблюдены правила цитирования и оформления сносок; - библиографический список составлен в соответствии с требованиями, правильно оформлены ссылки на электронные источники; - составлен отчет о проверке текста в академической системе «Антиплагиат» при решении задач данные организованы верно; - выбран оптимальный способ (инструмент) решения; - для расчетов составлены формулы, содержащие арифметические и логические выражения; - встроенные функции использованы по назначению; - при построении списка данные структурированы верно; - при вводе данных проводится проверка на выполнение заданных условий, выбор значений из списка; - использована технология сортировки, созданы группы, выведены промежуточные итоги; - использована технология фильтрации, созданы новые списки, удовлетворяющие сложным критериям отбора записей; - для анализа данных использован инструмент «Сводные таблицы», предложено несколько вариантов структуры сводной таблицы; - название диаграммы отражает основную идею, тип диаграммы выбран в соответствии с типом сравнения; - отсутствует визуальный и информационный шум; - по диаграмме сформулированы выводы
84-70 баллов	Задание выполнено с недочетами, однако студент на зачете самостоятельно исправляет ошибки
69-55 баллов	Задание выполнено с существенными недочетами, студент на зачете исправляет ошибки под руководством преподавателя
Менее 55 баллов	Задание выполнено с существенными недочетами, студент на зачете не может самостоятельно исправить ошибки

5. Методические материалы по освоению дисциплины

Методические материалы по освоению дисциплины

В 1 семестре на зачете студент демонстрирует выполненное дома задание (оформленный в соответствии с требованиями реферат). Если все требования соблюдены, то внесение в документ редакторских правок (добавление или удаление фрагментов и пр.) не приводит к существенному изменению оформления, что также должен продемонстрировать студент на зачете.

Во 2 семестре на зачете выполняется задание, состоящее их 2-х частей: расчетная задача и аналитическая. В качестве расчетных задач используются задания, аналогичные приведенным в п. 4.2 в разделе 2. Для выполнения аналитического задания студентам представляются данные, оформленные в виде списка, и требуется применить все изученные методы для анализа этих данных. Результаты представить в виде диаграмм с содержательными заголовками.

В 3 семестре проводится письменный зачет по билетам и защищается выполненная проектная работа на тему: «Проектирование и создание базы данных в конкретной предметной области». Предметную область студент выбирает самостоятельно и согласовывает задание с преподавателем. На защите студент демонстрирует работающую базу данных и отвечает на вопросы (как правило, в комиссии по защите 2 преподавателя).

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Рекомендации по оформлению реферата:

1. Текст реферата должен быть хорошо структурирован: сформированы абзацы, выделены заголовки разных уровней, перечисления оформлены списком, использованы таблицы.

2. Перед тем, как переходить к форматированию текста, отмените форматирование всего текста, применив ко всем абзацам стиль Обычный. Стиль Обычный должен устанавливать следующие параметры форматирования:

Шрифт: Times New Roman, 12-14

Абзац: выравнивание «по ширине», «красная строка», междустрочный интервал – больше одинарного, но меньше полуторного, интервал между абзацами ~ 6 пт.

3. Поля устанавливаются так: верхнее, нижнее, левое – 2 см, правое – 1 см.

4. В реферат нужно вставить 2-3 рисунка.

5. Сноски в конце страницы со сквозной нумерацией.

6. Титульный лист нужно добавить в начало документа. Он должен быть в одном файле с текстом реферата. Титульный лист оформляется по образцу

7. В документе должна быть установлена сквозная нумерация страниц. Номера страниц размещаются в нижнем колонтитуле справа или по центру. На титульном листе номер не печатается.

8. В верхнем колонтитуле нужно разместить название работы или логотип и название института. Целесообразно отделить колонтитул от основного текста горизонтальной линией.

9. В приложение можно поместить схему или большую таблицу. Лист приложения должен иметь ориентацию Альбомная. При этом номера страниц и колонтитулы должны быть такими же, как во всем документе.

10. После приложения размещается список использованных источников: печатные работы и Интернет-источники (не только адрес в сети, но и название ресурса). Список источников размещается на странице с ориентацией Книжная.

11. Содержание должно включать все заголовки (создайте как минимум 2 уровня).

Методические рекомендации по выполнению практического задания

Рекомендации по выполнению проектной работы

1. Постановка задачи

В этом разделе в общих чертах перечисляются требования к БД (для получения какой выходной информации создается база данных, какой анализ данных может быть выполнен и т.п.).

Студент самостоятельно выбирает предметную область, в которой создается БД. При этом следует руководствоваться тем, что в базе данных будут фиксироваться и сохраняться сведения о каких-либо событиях, характеризующих процессы, происходящие в предметной области (оказание услуги, поступление товара, выдача книги, прием у врача и т.п.)

2. Описание предметной области

Этот раздел должен содержать:

- описание процессов, происходящих в предметной области;
- описание источников входных данных;
- описание регламентированных запросов;
- определение круга лиц, имеющих доступ к БД, описание их прав и обязанностей;
- определение периодичности получения выходной информации;
- описание выявленных семантических ограничений.

В результате проведенного анализа предметной области должен быть определен состав БД (перечень элементов данных, которые необходимо хранить в БД, для получения требуемой выходной информации). Далее встает вопрос о том, как объединить эти элементы данных в таблицы и связать их между собой. Эта задача решается на этапе концептуального проектирования (построения ER – модели).

3. Построение инфологической модели предметной области

В этом разделе нужно:

- построить ER-диаграмму, соответствующую выявленным в предметной области информационным объектам и связям между ними;
- преобразовать ER-диаграмму к реляционному виду (системе взаимосвязанных отношений). Каждый шаг объяснить.
- Обосновать выбор ключевых полей. Отметить внешние ключи. Указать, какие семантические ограничения использовались.

Особое внимание при построении инфологической модели следует обратить на выявление информационных объектов. При этом можно руководствоваться тем соображением, что информационный объект представляется множеством его «экземпляров», каждый из которых может быть описан одинаковым набором атрибутов (свойств).

Для приведения полученной инфологической модели к реляционному виду используйте методику, изложенную в учебнике С.М. Диго Базы данных.

4. Проверка соответствия полученных отношений третьей нормальной форме.

В этом разделе нужно доказать, что полученные на предыдущем шаге отношения находятся в третьей нормальной форме, т.е. в них отсутствуют неполные и транзитивные функциональные зависимости между атрибутами.

5. Результаты работы

Кроме перечисленных выше разделов, в пояснительной записке к проектной работе нужно привести распечатку результатов создания БД в среде СУБД MS Access, а именно:

- структуру и содержание всех таблиц;
- схему данных;
- структуру и результаты всех запросов (должно быть не менее 5-ти запросов разных типов, таких как: к одной и нескольким связанным таблицам, с вычисляемыми полями, с группировкой данных и т.п.)
- распечатку каждый запрос в виде SQL-предложения. Уметь объяснить его структуру.
- структуру всех отчетов и сами отчеты.
- описание всех созданных форм: назначение, задействованные таблицы, распечатки экранов. Если разрабатывалась кнопочная форма, привести описание всех пунктов меню.

Все результаты, кроме отчетов, представляются в виде скриншотов с необходимыми комментариями.

Пояснительная записка к проектной работе должна содержать также титульный лист, оглавление. При оценке будет учитываться качество оформления отчета.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

6.1 Основная литература

1. Диамандис П., Котлер С. Будущее быстрее, чем вы думаете. Как технологии меняют бизнес, промышленность и нашу жизнь [пер. с англ.]. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. – 336 с.

2. Сибел Т. Цифровая трансформация. Как выжить и преуспеть в новую эпоху [пер. с англ.]. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. – 256 с.
3. Уайт Т. Чего хочет бизнес от IT. Стратегия эффективного сотрудничества руководителей бизнеса и IT-директоров: [пер. с англ.]. - М.: Гревцов, 2007.
4. Акперов, И. Г. Информационные технологии в менеджменте : учебник / И. Г. Акперов, А. В. Сметанин, И. А. Коноплева. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 400 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-005001-0. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1010110

6.2 Дополнительная литература

1. Introduction to Information Technology for Managers https://alison.com/course/introductionto-information-technology-for-managers - бесплатный онлайнкурс.

2. Информационные технологии в менеджменте (управлении): учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю.Д. Романова [и др.]; под общ. ред. Ю.Д. Романовой. М.: Юрайт, 2016. — 478 с. Режим доступа: www.biblio-online.ru/book/83FA090E-42CC-498B-8011-BF3693B45523Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура / под науч. ред. О.И. Шкаратана. М.: ГУ ВШЭ, 2000.

3. Болдуин Ричард: Великая конвергенция. Информационные технологии и новая глобализация. М., Дело, 2018.

4. Вайгенд Андреас BIG DATA. Вся технология в одной книге. М., Эксмо, 2017.

5. Кейс Стив. Третья волна интернета. Какими качествами должен обладать предприниматель будущего. М., Эксмо, 2017

6. Кон М. Scrum: гибкая разработка ПО. М.: «Вильямс», 2018.

7. Могайар Уильям Блокчейн для бизнеса. М., Эксмо, 2017.

8. PMBoK 5th ed. http://pm-files.com/sites/default/files/file/C/C-1/C-1-1/pmbok_5th_2013_rus.pdf

9. Документация по работе с MS Azure https://docs.microsoft.com/ru-ru/azure/

10. Reynolds George. Information Technology for Managers. 2nd Edition 2016.

11. ISO/IEC 20000-1, 2 Information technology — Service management — Part 1 and 2: Service management system requirements. 2010, Part 2: Code of practice. 2012.

6.3 Нормативные правовые документы:

- Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу
- ГОСТ Р 7.0.8-2013 «Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения».
- ГОСТ Р ИСО 15489-1-2007 «Управление документами. Общие требования»
- ГОСТ Р 7.0.97-2016 «Организационно-распорядительная документация. Требования к оформлению документов»
- Федеральный закон от 27.07.2006 № 146-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и защите информации»

6.4 Интернет-ресурсы

1. http://citforum.ru – раздел СУБД, Учебные пособия и обзоры.
2. www.planetaexcel.ru/ - сайт проекта «Планета Excel» - приемы, советы, видео-уроки
3. http://obzory.hr-media.ru/cifrovye_navyki_sotrudnika – «Обучение цифровым навыкам» Аналитический отчет АНО ДПО «Корпоративный университет Сбербанка.

6.5. Иные источники

1. Бекаревич Ю.Б., Пушкина Н.В. Самоучитель по Access 2010, БЧВ-Петербург, 2011.

2. Диго С.М. Базы данных. Проектирование и использование. Учебник – М.: «Финансы и статистика», 2005.

3. Карпова Т. С. «Базы данных: модели, разработка, реализация». Учебное пособие. Спб.: Питер, 2002, главы 1-8.

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

- компьютеры с доступом в Интернет;
- мультимедийное оборудование;
- интерактивная доска (при наличии);
- классная доска, указка.

Программное обеспечение	Версия	Существует лицензий (и тип), количество
Windows 7 Pro	7	105
Офисный пакет		
Microsoft Office 2010 standard	2010	150
Microsoft Office 2016 standard	2016	120
Антивирусная защита		
-Kaspersky Endpoint Security для бизнеса-Стандартный Russian Edition	10.2.5.3201	450
Дополнительные программы и утилиты		
WinRar	5	250
Radmin	3	250
ABBY FineReader 9.0 Corporate Edition	9	15
Другое ПО, используемое в деятельности филиала		
1С Библиотека	2.1.2.1	1
Гарант	8.00.2.025	50
Консультант	4016.00.12	50

Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.08 Правовая среда бизнеса
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Управление развитием бизнеса
(наименование образовательной программы)

Заочная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2025

Челябинск

Автор(ы) – составитель(и):

к.ю.н. С.А. Коданева

д.э.н., профессор, зав.кафедрой менеджмента А.Л. Гапоненко

Рабочая программа дисциплины ***«Правовая среда бизнеса»*** разработана в соответствии с Рекомендациями и требованиями по разработке образовательных программ высшего образования, утвержденными решением УМС Академии по менеджменту от «27» сентября 2023 г.

Рабочая программа дисциплины ***«Правовая среда бизнеса»*** рассмотрена и одобрена на заседании кафедры экономики и менеджмента.
Протокол от «27» марта 2025 № 8.

СОДЕРЖАНИЕ

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

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

1.1. Дисциплина обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС-1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК ОС – 1.1.	способность применять правовые нормы для снижения рисков возникновения проблемных ситуаций в развитии бизнеса

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

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Профессиональные действия: - управление процессами и проектами в организации; - разработка и реализация стратегий развития организаций (подразделений); - взаимодействие с органами государственной власти и управления, а также с другими стейкхолдерами	УК ОС-1.1	на уровне знаний: Знание особенностей законодательства, устанавливающего правовое положение и порядок деятельности юридических лиц; правовые основы работы с персоналом коммерческих и некоммерческих организаций; договорной деятельности организации, обеспечивающей отсутствие у нее убытков и конфликтов с партнерами по бизнесу; алгоритмов предупреждения конфликтов
		на уровне умений: Использовать законодательство для достижения поставленных целей; работать с нормативными актами, в том числе в конфликтных ситуациях; анализировать изменения среды бизнеса; принимать решения в соответствие с этими изменениями
		на уровне навыков: Применения действующего законодательства; составления и исполнения имущественных договоров; оформления приема на работу, перевода и увольнения персонала

2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре ОП ВО

Общий объем дисциплины – 3 з.е., 108 ак.часов, 81 астр. ч.

Количество астрономических и соответствующих им академических часов, выделенных

- на контактную работу обучающихся с преподавателем по очной форме обучения – 50 ак.ч. (37,5 астр.ч.), в том числе 16 ак.ч. (12 астр.ч.) лекций и 32 ак.ч. (24 астр.ч.) семинарских занятий; 2 ак.ч (1,5 астр.ч) – консультация;

- на самостоятельную работу обучающихся – 31 ак.ч. (23,25 астр.ч.)

Количество астрономических и соответствующих им академических часов, выделенных на практическую подготовку – не предусмотрено.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина **Б1.О.08 Правовая среда бизнеса** предназначена для студентов 1-го курса очной формы обучения, изучается в1 семестре.

Форма промежуточной аттестации – экзамен.

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ЭО, ЭО, ЭО, КСР		ЛР/ ПЗ/ ДОТ* ДОТ*			
			ДОТ*					
Очная форма обучения								
Тема 1	Обзор содержания курса и методов его изучения. Изложение основных понятий, используемых в действующем законодательстве, регулирующих деловое администрирование. Особенности действующего законодательства РФ.	18	2		8		8	О
Тема 2	Осуществление предпринимательской деятельности в коммерческой и некоммерческой организации.	14	2		4		8	О, РЗ
Тема 3	Менеджмент организации как	17	2		4		11	О

	предмет правового регулирования							
Тема 4	Система юридических характеристик имущества организации для целей менеджмента	16	4		4		8	О, РЗ
Тема 5	Составление имущественного договора	14	2		4		8	О, РЗ
Консультации		2						
Промежуточная аттестация		27						Экзамен
Всего:		**108**	**12**		**24**		**43**	

Примечание:

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

*** – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), решение задач (РЗ), тестирование (Т), контрольная работа (КР), коллоквиум (К), эссе (Э), реферат (Р), диспут (Д), круглый стол (КС), разбор кейсов (РК), разработка группового проекта (РГП) и др.*

Содержание дисциплины (модуля)

Тема 1. Обзор содержания курса и методов его изучения. Изложение основных понятий, используемых в действующем законодательстве, регулирующих деловое администрирование. Особенности действующего законодательства РФ

Во введении приводится содержание основных понятий курса: система права, состоящая из правовых норм, отраслей и институтов права, и, наконец, система действующего законодательства РФ. Раскрывается специфика законодательства, заключающаяся, прежде всего, в том, что наряду с федеральным законодательством действует еще 89 систем законодательства субъектов федерации (в республиках, краях, областях и т.д.), нормативные акты которых зачастую обладают большей юридической силой, чем федеральные законы. Заканчивается этот раздел рассмотрением понятия и видов юридической ответственности. Проводится сравнительное сопоставление дисциплинарной, материальной, имущественной, налоговой, административной и других видов ответственности, инстанций, их применяющих, используемых санкций и порядка их наложения. Завершением раздела является изложение достоинств и недостатков компьютерных баз правовой информации.

Тема 2. Осуществление предпринимательской деятельности в коммерческой и некоммерческой организации

В этом разделе излагаются сравнительные характеристики указанных в законах участников предпринимательской деятельности, прежде всего хозяйственных обществ, сопоставляются их правовые финансовые механизмы (правила распределения доходов) и правовое положение менеджеров в этих организациях.

Тема 3. Менеджмент организации как предмет правового регулирования

Данный раздел еще более конкретизирует менеджмент в рамках закона – он доводится до уровня конкретной организации. В разделе раскрываются возможности

использования действующего трудового, гражданского и иного законодательства для менеджмента персонала организации при непременном условии – не вступать в конфликт с законом и разрешать трудовые споры в рамках организации.

Тема 4. Система юридических характеристик имущества организации для целей менеджмент

Раздел курса содержит положения, раскрывающие правовое регулирование формирования и использования имущества юридического лица для получения дохода. Центральными положениями здесь являются особенности применения права собственности на имущество организации, юридические основания его приобретения и прекращения, порядок использования движимого и недвижимого имущества в деятельности организаций.

Тема 5. Составление имущественного договора

Завершающий раздел курса посвящен деятельности организации (особенности имущественных договоров, заключение и исполнение юридически грамотных договоров). Определяющая задача этого раздела – изложение правил составления договоров, гарантирующих получение доходов, а при самых неблагоприятных обстоятельствах, - обеспечивающих безубыточную деятельность организации.

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

В ходе реализации дисциплины **Б1.О.07 Правовая среда бизнеса** используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема	Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1. Обзор содержания курса и методов его изучения. Изложение основных понятий, используемых в действующем законодательстве, регулирующих деловое администрирование. Особенности действующего законодательства РФ	Опрос
Тема 2. Осуществление предпринимательской деятельности в коммерческой и некоммерческой организации	Опрос, решение задач
Тема 3. Менеджмент организации как предмет правового регулирования	Опрос
Тема 4. Система юридических характеристик имущества организации для целей менеджмента	Опрос, решение задач
Тема 5. Составление имущественного договора	Опрос, решение задач

Промежуточная аттестация – экзамен. Экзамен проводится в форме устного ответа на вопросы экзамена по билетам.

Материалы текущего контроля успеваемости.

Типовые оценочные материалы по теме 1

Темы для опроса

1. Система государственных органов в РФ.
2. Система законодательных органов РФ и их компетенция.
3. Система органов исполнительной власти РФ,

4. Система органов судебной власти РФ. Правоохранительные органы РФ.
5. Понятие правовой нормы. Ее структура. Отрасли и институты права. Классификация правовых норм.
6. Понятие нормативного акта и его юридическая сила.
7. Понятие юридической ответственности. Виды и условия применения юридической ответственности.
8. Исходные положения применения юридической ответственности.
9. Административная ответственность. Санкции за нарушения трудового законодательства (по КоАП РФ).
10. Ответственность за нарушения таможенных правил (по КоАП РФ).
11. Налоговая ответственность (по НК РФ и по КоаП РФ).
12. Уголовная ответственность. Формы преступного поведения. Наказания. Виды преступлений
13. Зарубежный и российский опыт правового регулирования отношений в Интернете.
14. Действующее российское законодательство в сфере Интернета. Порядок и условия подключения к Интернету органов государственной власти.
15. Предотвращение правонарушений в Интернете. Использование средств криптозащиты.

Типовые оценочные материалы по теме 2

Темы для опроса

1. Понятие физического лица. Правоспособность и дееспособность физических лиц. Эмансипация.
2. Понятие юридического лица и его основные признаки.
3. Ликвидация и реорганизация юридических лиц.
4. Виды юридических лиц по ГК РФ. Понятие и их сравнительный анализ.
5. Коммерческие организации. Их виды, особенности по ГК РФ.
6. Некоммерческие организации. Их виды и особенности по ГК РФ.
7. Общества с ограниченной ответственностью. Уставной капитал. Органы управления. Правовое положение участников.
8. Правовые режимы финансовых отношений участников ООО.
9. Акционерные общества. Виды АО. Учредительные документы. Органы управления.
10. Правовое положение акционеров – владельцев обыкновенных и привилегированных акций. Дивиденды. Порядок и условия их выплаты.
11. Характеристика открытых акционерных обществ в соответствии с ФЗ «Об акционерных обществах».
12. Характеристика закрытых акционерных обществ в соответствии с ФЗ «Об акционерных обществах».
13. Понятие акции. Порядок размещения, приобретения (выкупа) и продажи акций.
14. Особенности структуры и компетенции органов управления АО в соответствии с ФЗ «Об акционерных обществах».
15. Юридические основы высшего менеджмента в акционерном обществе
16. Правовое регулирование государственных и муниципальных предприятий.
17. Финансово-промышленные группы. Создание и правовое положение
18. Менеджмент объединений юридических лиц.
19. Фонды и ассоциации. Создание и правовое положение.
20. Автономная некоммерческая организация. Некоммерческое партнерство.
21. Менеджмент некоммерческих организаций.
22. Правовой статус руководителей (исполнительных органов) организации
23. Руководители хозяйственных обществ
24. Доверенность в деятельности менеджеров организаций и порядок ее применения.

25. Действие доверенности во времени. Прекращение доверенности. Передоверие.
26. Особенности менеджмента открытых акционерных обществ, акции которых находятся в государственной или муниципальной собственности.
27. Особенности правового положения дочерних и зависимых обществ

Типовые задачи

Задача 1. Предприниматель решил организовать собственное дело. Какие основные этапы технологии создания собственного дела необходимо продумать предпринимателю? Дайте краткое описание этих этапов на примере конкретного предприятия.

Задача 3. Вновь создаваемое предприятие частной собственности, предпринимательская деятельность которого связана с использованием природных ресурсов обратилось с заявлением в орган государственной регистрации с просьбой произвести регистрацию его. Однако ему было отказано в государственной регистрации, мотивируя отказ тем, что не имело лицензию. Имеются ли основания для отказа в регистрации?

Задача 4. В налоговый орган обратилась группа граждан, желающих создать предприятие по ловле рыбы в Каспийском море. Изучив представленные на регистрацию документы, юрист налоговой вернул документы заявителям, указав на следующие ошибки: 1) Название предприятия - «Артель рыболовов Стокгольм» - не соответствует законодательству, поскольку Стокгольм - это шведский, а не российский город; 2) В учредительном договоре указано, что предприятие создано в форме артели, тогда как законодательству известна лишь организационно- правовая форма производственного кооператива. Учредительный договор подписан председателем и секретарем учредительного собрания артельщиков, а не самими участниками; 3) В уставе не оговорены общий размер складочного капитала и количество членов артели, а указан лишь размер первого взноса; 4) В уставе предусмотрено, что распределение прибыли между членами артели и голосование на общем собрании осуществляется пропорционально их паевым взносам, причем каждый участник может по желанию внести несколько паевых взносов. Оба эти положения противоречат законодательству; 5) Согласно уставу председатель артели одновременно является председателем ее правления, а все члены правления являются членами наблюдательного совета с правом совещательного голоса, что также не соответствует закону. Заявители обратились с жалобой к начальнику Регистрационной палаты, считая замечания юриста незаконными. Разрешите жалобу, оценив вышеизложенные замечания.

Типовые оценочные материалы по теме 3

Темы для опроса

1. Способы устранения конфликтов при заключении и расторжении трудового договора.
2. Согласование существенных условий трудового договора при его заключении.
3. Режим ненормированного рабочего времени.
4. Виды договоров на выполнение работ. Трудовой договор на неопределенный срок.
5. Испытание при приеме на работу.
6. Время работы (нормальное рабочее время, неполное рабочее время).
7. Гражданско-правовые договоры организаций со специалистами.
8. Документационное оформление трудовых и гражданско-правовых договоров.
9. Правовые режимы эффективного использование персонала организации.

10. Оплата труда и поощрения, применяемые администрацией организации.
11. Привлечение к дисциплинарной и материальной ответственности работников.
12. Компенсация морального вреда в менеджменте.
13. Правовое регулирование охраны труда в организации.
14. Основания прекращения трудового и гражданско-правового договоров.
15. Прекращение посредством расторжения гражданско-правового договора.
16. Расторжение трудового договора по инициативе работника и по соглашению сторон договора.
17. Расторжение трудового договора не по воле его сторон и по иным обстоятельствам.
18. Расторжение трудового договора по инициативе работодателя.
19. Документационное оформление прекращения гражданско-правовых и трудовых договоров.
20. Финансовые расчеты при прекращении (расторжении) гражданско-правового и трудового договоров.

Типовые оценочные материалы по теме 4

Темы для опроса

1. Органы по рассмотрению трудовых и имущественных споров.
2. Материальные и нематериальные активы организации.
3. Классификация имущества организации: недвижимость и движимые вещи. Недвижимое имущество, его государственная регистрация.
4. Краткая правовая характеристика движимых вещей (имущества).
5. Право собственности и комплексы прав, его составляющие.
6. Право оперативного управления и хозяйственного ведения.
7. Право государственной и муниципальной (публичной) собственности.
8. Право частной собственности физических и юридических лиц.
9. Право собственности на землю.
10. Право общей долевой собственности организаций.
11. Право общей совместной собственности организаций.
12. Раздел имущества, находящегося в совместной собственности, и выдел из него доли.

Типовые задачи

Задача 9. Государственное унитарное предприятие «Луч» в течение двух месяцев из-за нестабильного финансового положения не смог рассчитаться по своим долгам с кредиторами. Кредиторы обратились в арбитражный суд с иском о признании этого предприятия банкротом. Правомерны ли действия кредиторов?

Типовые оценочные материалы по теме 5

Темы для опроса

1. Определение предмета сделки.
2. Определение правового положения участников сделки.
3. Определение характера сделки.
4. Установление финансового характера (механизма) договора.
5. Определение типа договорных действий.
6. Выбор содержания договора и формулирование его обязательств.
7. Выбор формы договора.
8. Формирование системы гарантий исполнения договора.
9. Позитивные гарантии исполнения договора: задаток, залог, поручительство, банковская гарантия.

10. Имущественная ответственность за неисполнение договорных обязательств. Неустойка и возмещение убытков.
11. Внесение в договор документационно-юридических реквизитов.
12. Судебный порядок рассмотрения споров. Арбитражные и третейские суды.
13. Основания прекращения договорных обязательств.
14. Изменение и расторжение договора.
15. Возмещение убытков и получение неустойки.
16. Электронные сделки. Технология использования электронно-цифровой подписи.
17. Договор простого товарищества. Существенные условия, содержание и особенности применения.
18. Договор доверительного управления имуществом. Существенные условия, содержание и особенности применения.
19. Договор коммерческой концессии (передача исключительных прав на результаты интеллектуальной деятельности). Специфика применения.
20. Договор подряда. Существенные условия и содержание. Отличие работы от услуги.
21. Существенные условия и содержание договоров на оказание услуг.
22. Договор возмездного оказания услуг. Отличия услуги от работы.
23. Посреднические договоры (поручения, комиссии, агентский договор).
24. Существенные условия, особенности видов залога, содержание договора залога
25. Содержание договоров цессии
26. Договоры уступки требования и перехода прав.

Типовые задачи

Задача 2. Энергоснабжающая организация «Нашэнэрго» обратилась с иском в арбитражный суд о понуждении к заключению договора энергоснабжения с агрофирмой «Кокос», обосновывая свое требование тем, что договор является публичным, подлежащим обязательному заключению. Ответчик иск не признал. В ходе судебного разбирательства выяснилось, что агрофирма, созданная на базе бывшего колхоза, фактически получает электроэнергию, но не оплачивает ее и от заключения договора уклоняется. Проанализируйте данную ситуацию. Какое решение можно рекомендовать принять суду?

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС-1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать	УК ОС – 1.1.	способность применять правовые нормы для снижения рисков возникновения проблемных ситуаций в развитии бизнеса

	стратегию действий		

Код компонента компетенции	Индикатор оценивания	Критерий оценивания
УК ОС – 1.1.	вырабатывает стратегию действия с учетом действующего законодательства	- Знает особенности законодательства, устанавливающего положение и порядок деятельности юридических лиц - Знает правовые основы работы с персоналом коммерческих и некоммерческих организаций - Знает правовые основы договорной деятельности организации - Знает основы алгоритмов предупреждения конфликтов - Умеет использовать законодательство для достижений поставленных целей - Умеет работать с нормативными актами - Умеет анализировать изменения среды бизнеса и принимать решения в соответствии с этими изменениями - Владеет навыком применения действующего законодательства - Владеет навыком составления и исполнения имущественных договоров - Владеет навыком оформления приема на работу, перевода и увольнения персонала

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Типовые вопросы для подготовки к экзамену

1. Система государственных органов в РФ.
2. Система законодательных органов РФ и их компетенция.
3. Система органов исполнительной власти РФ,
4. Система органов судебной власти РФ. Правоохранительные органы РФ.
5. Понятие правовой нормы. Ее структура. Отрасли и институты права. Классификация правовых норм.
6. Понятие нормативного акта и его юридическая сила.
7. Понятие юридической ответственности. Виды и условия применения юридической ответственности.
8. Исходные положения применения юридической ответственности.
9. Административная ответственность. Санкции за нарушения трудового законодательства (по КоАП РФ).
10. Ответственность за нарушения таможенных правил (по КоАП РФ).

11. Налоговая ответственность (по НК РФ и по КоаП РФ).
12. Уголовная ответственность. Формы преступного поведения. Наказания. Виды преступлений
13. Зарубежный и российский опыт правового регулирования отношений в Интернете.
14. Действующее российское законодательство в сфере Интернета. Порядок и условия подключения к Интернету органов государственной власти.
15. Предотвращение правонарушений в Интернете. Использование средств криптозащиты.
16. Понятие физического лица. Правоспособность и дееспособность физических лиц. Эмансипация.
17. Понятие юридического лица и его основные признаки.
18. Ликвидация и реорганизация юридических лиц.
19. Виды юридических лиц по ГК РФ. Понятие и их сравнительный анализ.
20. Коммерческие организации. Их виды, особенности по ГК РФ.
21. Некоммерческие организации. Их виды и особенности по ГК РФ.
22. Общества с ограниченной ответственностью. Уставной капитал. Органы управления. Правовое положение участников.
23. Правовые режимы финансовых отношений участников ООО.
24. Акционерные общества. Виды АО. Учредительные документы. Органы управления.
25. Правовое положение акционеров – владельцев обыкновенных и привилегированных акций. Дивиденды. Порядок и условия их выплаты.
26. Характеристика открытых акционерных обществ в соответствии с ФЗ «Об акционерных обществах».
27. Характеристика закрытых акционерных обществ в соответствии с ФЗ «Об акционерных обществах».
28. Понятие акции. Порядок размещения, приобретения (выкупа) и продажи акций.
29. Особенности структуры и компетенции органов управления АО в соответствии с ФЗ «Об акционерных обществах».
30. Юридические основы высшего менеджмента в акционерном обществе
31. Правовое регулирование государственных и муниципальных предприятий.
32. Финансово-промышленные группы. Создание и правовое положение
33. Менеджмент объединений юридических лиц.
34. Фонды и ассоциации. Создание и правовое положение.
35. Автономная некоммерческая организация. Некоммерческое партнерство.
36. Менеджмент некоммерческих организаций.
37. Правовой статус руководителей (исполнительных органов) организации
38. Руководители хозяйственных обществ
39. Доверенность в деятельности менеджеров организаций и порядок ее применения.
40. Действие доверенности во времени. Прекращение доверенности. Передоверие.
41. Особенности менеджмента открытых акционерных обществ, акции которых находятся в государственной или муниципальной собственности.
42. Особенности правового положения дочерних и зависимых обществ
43. Способы устранения конфликтов при заключении и расторжении трудового договора.
44. Согласование существенных условий трудового договора при его заключении.
45. Режим ненормированного рабочего времени.
46. Виды договоров на выполнение работ. Трудовой договор на неопределенный срок.
47. Испытание при приеме на работу.
48. Время работы (нормальное рабочее время, неполное рабочее время).
49. Гражданско-правовые договоры организаций со специалистами.
50. Документационное оформление трудовых и гражданско-правовых договоров.

51. Правовые режимы эффективного использование персонала организации.
52. Оплата труда и поощрения, применяемые администрацией организации.
53. Привлечение к дисциплинарной и материальной ответственности работников.
54. Компенсация морального вреда в менеджменте.
55. Правовое регулирование охраны труда в организации.
56. Основания прекращения трудового и гражданско-правового договоров.
57. Прекращение посредством расторжения гражданско-правового договора.
58. Расторжение трудового договора по инициативе работника и по соглашению сторон договора.
59. Расторжение трудового договора не по воле его сторон и по иным обстоятельствам.
60. Расторжение трудового договора по инициативе работодателя.
61. Документационное оформление прекращения гражданско-правовых и трудовых договоров.
62. Финансовые расчеты при прекращении (расторжении) гражданско-правового и трудового договоров.
63. Органы по рассмотрению трудовых и имущественных споров.
64. Материальные и нематериальные активы организации.
65. Классификация имущества организации: недвижимость и движимые вещи. Недвижимое имущество, его государственная регистрация.
66. Краткая правовая характеристика движимых вещей (имущества).
67. Право собственности и комплексы прав, его составляющие.
68. Право оперативного управления и хозяйственного ведения.
69. Право государственной и муниципальной (публичной) собственности.
70. Право частной собственности физических и юридических лиц.
71. Право собственности на землю.
72. Право общей долевой собственности организаций.
73. Право общей совместной собственности организаций.
74. Раздел имущества, находящегося в совместной собственности, и выдел из него доли.
75. Определение предмета сделки.
76. Определение правового положения участников сделки.
77. Определение характера сделки.
78. Установление финансового характера (механизма) договора.
79. Определение типа договорных действий.
80. Выбор содержания договора и формулирование его обязательств.
81. Выбор формы договора.
82. Формирование системы гарантий исполнения договора.
83. Позитивные гарантии исполнения договора: задаток, залог, поручительство, банковская гарантия.
84. Имущественная ответственность за неисполнение договорных обязательств.

Неустойка и возмещение убытков.

85. Внесение в договор документационно-юридических реквизитов.
86. Судебный порядок рассмотрения споров. Арбитражные и третейские суды.
87. Основания прекращения договорных обязательств.
88. Изменение и расторжение договора.
89. Возмещение убытков и получение неустойки.
90. Электронные сделки. Технология использования электронно-цифровой подписи.
91. Договор простого товарищества. Существенные условия, содержание и особенности применения.
92. Договор доверительного управления имуществом. Существенные условия, содержание и особенности применения.

93. Договор коммерческой концессии (передача исключительных прав на результаты интеллектуальной деятельности). Специфика применения.
94. Договор подряда. Существенные условия и содержание. Отличие работы от услуги.
95. Существенные условия и содержание договоров на оказание услуг.
96. Договор возмездного оказания услуг. Отличия услуги от работы.
97. Посреднические договоры (поручения, комиссии, агентский договор).
98. Существенные условия, особенности видов залога, содержание договора залога
99. Содержание договоров цессии
100. Договоры уступки требования и перехода прав.

Шкала оценивания на экзамене.

Баллы	**Оценка**	**Требования к освоению этапа компетенции**
76–100	*«отлично»*	Оценка «отлично» выставляется студенту, если он демонстрирует глубокие способности к абстрактному мышлению, способен воспроизводить научные формулировки проблем в сфере менеджмента; правильно применяет научные методы в научно-исследовательской деятельности; интерпретирует результаты прикладных исследований в области менеджмента. Студент усвоил программный материал, излагает его на экзамене, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение.
66-75	*«хорошо»*	Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он демонстрирует способности к абстрактному мышлению, способен воспроизводить научные формулировки проблем в сфере менеджмента, правильно применяет научные методы в научно-исследовательской деятельности; интерпретирует результаты прикладных исследований в области менеджмента. Недостаточно аргументировано излагает положения и выводы в данной сфере. Студент усвоил программный материал, излагает его на экзамене, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение. Допускаются неточности, недостаточно правильные формулировки.
50-65	*«удовлетворительно»*	Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он демонстрирует способности к абстрактному мышлению, но непоследователен в воспроизводстве научных формулировок проблем в сфере менеджмента; лишь частично применяет научные методы в научно-исследовательской деятельности, слабо интерпретирует результаты прикладных исследований в области менеджмента. Недостаточно аргументировано излагает положения и выводы в данной сфере. Студент усвоил программный материал, излагает его на экзамене, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знания. Допускаются неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, затруднения при выполнении практических работ

Менее 50	*«неудовлетворительно»*	Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он не демонстрирует способности к абстрактному мышлению, непоследователен в воспроизводстве научных формулировок проблем в сфере менеджмента, неправильно применяет научные методы в научно-исследовательской деятельности, не интерпретирует результаты прикладных исследований в области менеджмента. Студент не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы.

5. Методические материалы по освоению дисциплины

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Обучение предполагает изучение курса на аудиторных занятиях (лекции, практические работы) и самостоятельной работы обучающихся. Семинарские занятия предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций с проведением контрольных мероприятий. С целью обеспечения успешного обучения обучающийся должен готовиться к лекции, которая является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом;
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания;
- систематизирует учебный материал; ориентирует в учебном процессе.

Подготовка к лекции заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Подготовка к семинарским занятиям:

- внимательно прочитайте материал лекций, относящихся к данному семинарскому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- выпишите основные термины;
- ответьте на контрольные вопросы по семинарским занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;
- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до семинарского занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы;
- рабочая программа дисциплины в части целей, перечню знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

Подготовка к экзамену:

К экзамену необходимо готовится целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период зачётно-экзаменационной сессии, как правило, показывают не слишком

удовлетворительные результаты. В самом начале учебного курса познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов к экзамену.

После этого у вас должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и семинарских занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи экзамена.

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

6.1. Основная литература.

1. Казанчев, Ю. Д. Право : учебное пособие / Ю. Д. Казанчев. - Москва : Дело (РАНХиГС), 2021. - 126 с. - ISBN 978-5-85006-339-9. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1861780.
2. Казанчев, Ю. Д. Право : учебное пособие / Ю. Д. Казанчев. — Москва : Дело РАНХиГС, 2021. — 126 с. — ISBN 978-5-85006-339-9. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/199100
3. Филиппова, С. Ю. Правовое регулирование электронной коммерции : учебное пособие / С. Ю. Филиппова, Ю. С. Харитонова, Н. В. Щербак ; Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова. - Москва : Юстицинформ, 2024. - 340 с. - ISBN 978-5-7205-1970-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2147353

6.2.Дополнительная литература

1. Зенин, И. А. Гражданское право. Общая часть : учебник для вузов / И. А. Зенин. — 19-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 489 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10046-4. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait-ru.ezproxy.ranepa.ru:2443/bcode/451461
2. Настольная книга индивидуального предпринимателя. Полное практическое руководство (под ред. А.В. Касьянова; 24-е изд., перераб. и доп.). ИД «ГроссМедиа»: РОСБУХ, Система ГАРАНТ. 2016

6.3.Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Конституция Российской Федерации 1993 г. (в ред 2020 г.)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая: Федеральный закон от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ // СЗ РФ. 1994. № 32. Ст. 3301.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть вторая: Федеральный закон от 26 января 1996 г. № 14-ФЗ // СЗ РФ. 1996. № 5. Ст. 410. 31
4. Трудовой кодекс Российской Федерации: Федеральный закон от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ // СЗ РФ. 2002. № 1 (ч. 1) Ст. 3.
5. Гражданский процессуальный кодекс Российской Федерации: Федеральный закон от 14 ноября 2002 г. № 138-ФЗ // СЗ РФ. 2002. № 46. Ст. 4532.

6. Арбитражный процессуальный кодекс Российской Федерации: Федеральный закон от 10 июля 2002 г. № 95-ФЗ // СЗ РФ. 2002. N 30. Ст. 3012.
7. Кодекс об административных правонарушениях: Федеральный закон от 30 декабря 2001 г. № 195-ФЗ // СЗ РФ. 2002. № 1 (ч. 1). Ст. 1.
8. Федеральный закон от 26 декабря 1995 г. №208-ФЗ «Об акционерных обществах» от 28 июля 2012 г.// СЗ РФ 2012 г. № 25 ст. 3267, 9. Федеральный закон от 8 февраля 1998 г. №282-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» - Российская газета от 31 декабря 2012 г. № 303
10. Федеральный закон от 8 мая 1996 г. №41-ФЗ «О производственных кооперативах» - Собрание законодательства РФ 2011 г. № 49 (часть I) ст. 7040
11. Федеральный закон от 8 августа 2001 г. № 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей» (в ред. от 29 декабря 2012 г.) - Российская газета от 31 декабря 2012 г. № 303
12. Федеральный закон от 27 декабря 2002 г. №184-ФЗ «О техническом регулировании» - СЗ РФ 2012 г. № 50 (часть V) ст. 6959
13. Федеральный закон от 4 мая 2011 г. № 99-ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности» - СЗ РФ 2012 г. № 31 ст. 4322

6.4. Интернет-ресурсы

1. Официальный сервер органов государственной власти Российской Федерации: http://www.gov.ru
2. Президент РФ: http://www.kremlin.ru/events
3. Государственная Дума ФС РФ: www.duma.ru
4. Совет Федерации ФС РФ: http://council.gov.ru
5. Федеральная антимонопольная служба России: http://www.fas.gov.ru
6. Конституционный Суд РФ: http://ks.rfnet.ru
7. Высший Арбитражный Суд РФ: http://www.arbitr.ru
8. ФАС Северо-Западного округа: http://www.fas.spb.ru
9. Российская Государственная Библиотека: http://www.rsl.ru
10. Правовая система ГАРАНТ: http://www.garant.ru
11. Электронная библиотека журналов: http://elibrary.ru
12. Вестник Высшего Арбитражного Суда РФ: http://www.vestnik-vas.ru
13. Журнал “Государство и право”: http://www.igpan.ru/rus/magazine
14. Журнал “Известия вузов. Правоведение”: http://www.pravoved.jurfak.spb.ru
15. Каталог российских правовых ресурсов «Правополитен»: http://www.pravopoliten.ru.

65. Иные источники

1. Предпринимательское право. Правовое сопровождение бизнеса : учебник для магистров. – М.: Проспект , 2017. – 847 с. 32
2. Коммерческое (предпринимательское) право : учебник. В 2 т. Т.2. Изд. 5-е, перераб. и доп. – М: Проспект, 2017. – 640 с.
3. Агешкина Н.А., Коржов В.Ю. Комментарий к Федеральному закону от 27 декабря 2002 г. № 184-ФЗ «О техническом регулировании» (постатейный). - Система ГАРАНТ, 2012.
4. Бородин И.А. Пучков Р.С. Пучков С.И. Вас пришли проверять: Стратегия выживания на российском рынке: Справочник бизнесмена: Практическое пособие. М., Дело. 2010
5. Гражданское право/Учебник под ред. Алексеева С.С. 2-е изд., перераб. и доп. М., Проспект, 2009
6. Денисова Е.В., Симдянова Н.И. Единый государственный реестр юридических лиц. Система ГАРАНТ, 2010 г.
7. Катрич С.В. Юридическое пятикнижие российского бизнеса: Правовые основы предпринимательства: Учебное пособие. М., Дело. 2001

8. Кухаренко Т.А., Николаева Е.А., Карташова Ю.А., Гусева Т.А. Комментарий к Федеральному закону от 8 августа 2001 № 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей» (под ред. Т.А. Гусевой). Система ГАРАНТ, 2012 г.
9. Плешакова О.В., Королев А.Н. Комментарий к Федеральному закону от 26 декабря 2008 г. № 294-ФЗ «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля» (постатейный). М., Деловой двор. Система ГАРАНТ. 2009.
10.Практика применения Гражданского кодекса Российской Федерации, части первой (под общ. ред. В.А. Белова). 2-е изд., перераб. и доп. – «Юрайт». «Юрайт-Издат», 2011
11.Природа фирмы (пер. с англ. Каждана М.Я. под науч. ред. док. экон. наук Гребенникова В.Г.; под ред. Уильямсона О.И., Уинтера С.Дж.). М., Дело. 2001
12.Суровцев А.Н. Комментарий к Федеральному закону от 27 декабря 2002 г. № 184-ФЗ «О техническом регулировании» (постатейный). - Система ГАРАНТ, 2008 г.
13.Баренбойм П.Д., Гаджиев Г.А., Лафитский В.И., Мау В.А. Конституционная экономика: Учебник для юридических и экономических вузов. М., ЗАО Юстицинформ, 2006.
14.Катрич С.В. Катрич Ю.С. Правовые основы менеджмента в России: Технология использования законодательства в деловом администрировании. М., Дело. 2007
15.Шишкин С.Н. Государственное регулирование экономики: предпринимательско-правовой аспект. М., Волтерс Клувер. Система ГАРАНТ. 2010 16.International Encyclopedia of Comparative Law. Volume (National Reports), 1987.

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

- 5 лингафонных кабинетов с установленным программным обеспечением (программа «Нибелунг»), оснащенные наушниками (на каждом рабочем столе)
- компьютеры с доступом в Интернет;
- мультимедийное оборудование;
- интерактивная доска (при наличии);
- классная доска, указка.

Программное обеспечение	**Версия**	**Существует лицензий (и тип), количество**
Windows 7 Pro	7	105
Офисный пакет		
Microsoft Office 2010 standard	2010	150
Microsoft Office 2016 standard	2016	120
Антивирусная защита		
-Kaspersky Endpoint Security длябизнеса-Стандартный Russian Edition	10.2.5.3201	450
Дополнительные программы и утилиты		
WinRar	5	250
Radmin	3	250
ABBY FineReader 9.0 Corporate Edition	9	15
Другое ПО, используемое в деятельности филиала		
1С Библиотека	2.1.2.1	1
Гарант	8.00.2.025	50
Консультант	4016.0	50

Программное обеспечение	Версия	Существует лицензий (и тип), количество
	0.12	

Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.09 Иностранный язык в сфере профессиональной коммуникации (английский)
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Управление развитием бизнеса
(наименование образовательной программы)

Заочная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2025

Челябинск

Авторы–составители:

Д-р филол. наук, доцент, профессор
кафедры лингвистики и профессиональной коммуникации О.И. Халупо

Заведующий кафедрой
экономики и менеджмента,
к.с.н., доцент Е.А. Терещук

Рабочая программа дисциплины ***«Иностранный язык в сфере профессиональной коммуникации (английский)»*** разработана в соответствии с Рекомендациями и требованиями по разработке образовательных программ высшего образования, утвержденными решением УМС Академии по менеджменту от «14» июня 2021 г.

Рабочая программа дисциплины ***«Иностранный язык в сфере профессиональной коммуникации (английский)»*** рассмотрена и одобрена на заседании кафедры экономики и менеджмента.
Протокол от «27» марта 2025 № 8.

Содержание

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

2. Объем и место дисциплины в структуре ОПВО 5

3. Содержание и структура дисциплины 6

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации подисциплине 7

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины 21

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине 23

6.1. Основная литература 23

6.2. Дополнительная литература 23

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы 24

6.4. Нормативные правовые документы. 24

6.5. Интернет-ресурсы. 24

6.6. Иные источники 24

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы 25

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

1.1. Дисциплина «Иностранный язык в сфере профессиональной коммуникации (английский)» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенций
УК ОС-4	Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия	УК ОС -4.1	способность применять современные коммуникативные технологии на иностранном языке для профессионального взаимодействия
		УК ОС – 4.2	способность применять современные коммуникативные технологии на иностранном языке для академического взаимодействия
УК ОС - 5	Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	УК ОС – 5.1.	способность анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия в профессиональной сфере на иностранном языке

ОТФ/ТФ трудовые или профессиональные действия	**Код этапа освоения компетенции**	**Результаты обучения**
Профессиональные действия: - коммуникационная деятельность в бизнесе; - разработка и реализация стратегий развития организаций (подразделений); - взаимодействие с органами государственной власти и управления, а также с другими стейкхолдерами	УК ОС- 4.1	**на уровне знаний:** - знать виды и особенности письменных текстов, устных выступлений; - знать наиболее употребительную лексику общего языка и базовую терминологию своей профессиональной области
		на уровне умений: - свободно общаться и читать оригинальную монографическую и периодическую литературу на иностранном языке по профессиональной тематике и статьи из газет и журналов, издаваемых на иностранных языках и в сети Интернет
		на уровне навыков: - осуществлять деловую коммуникацию в сфере менеджмента в устной и письменной формах на иностранном(ых) языке(ах); - воспринимать и обрабатывать в соответствии с поставленной целью различную информацию на английском языке, полученную из печатных, аудиовизуальных, аудитивных источников в рамках общественно-политической, профессиональной и социокультурной сфер общения

	УК ОС – 4.2.	**на уровне знаний:** - знать наиболее употребительную лексику общего языка и базовую терминологию в академической сфере
		на уровне умений: - свободно общаться и читать оригинальную монографическую и периодическую литературу на иностранном языке по научной тематике
		на уровне навыков: - осуществлять деловую коммуникацию в академической сфере в устной и письменной формах на иностранном(ых) языке(ах); - воспринимать и обрабатывать в соответствии с поставленной целью различную информацию на английском языке, полученную из печатных, аудиовизуальных, аудитивных источников в рамках академической сферы общения
	УК ОС – 5.1.	**на уровне знаний:** - знать правила устного и письменного делового этикета в интернациональном обществе; - знать культурные и религиозные особенности поведения представителей разных национальностей и конфессий
		на уровне умений: - выбирать необходимые этикетные формы в соответствии с устной и письменной ситуацией делового общения в интернациональном коллективе; - проявлять толерантное вербальное и невербальное поведение в многонациональном обществе
		на уровне навыков: - создавать устные монологические и диалогические высказывания; - адекватно воспринимать и понимать звучащую иностранную речь (общее понимание, отличие главного от второстепенного, поиск необходимой информации)

2. Объем и место дисциплины в структуре ОПВО

Объем дисциплины

Дисциплина «Иностранный язык в сфере профессиональной коммуникации (английский)» составляет 8 ЗЕТ, т.е. 288 академических часов (216 астрономических часов).

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся:

Очная форма обучения: практические занятия – 128 ак.ч. (96 астр.ч.), самостоятельная работа – 122 ак.ч.(91,5 астр.ч), контроль – 36 ак.ч. (27 ак.ч), консультации – 2 ак. часа (1,5 ак.ч).

Заочная форма обучения: практические занятия – 24 ак.ч. (18 астр.ч.), самостоятельная работа – 249 ак.ч.(186,75 астр.ч), контроль – 13 ак.ч. (9,75 ак.ч), консультации – 2 ак.часа (1,5 ак.ч).

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина «Иностранный язык профессионального общения (английский)» изучается на 1 курсе очной формы обучения, в 1-2 семестрах.

Формы промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом для очной ф/о:

- 1 семестр – зачет
- 2 семестр – экзамен.

3. Содержание и структура дисциплины

Содержание дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.								Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации***
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий						СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КОНС	КОНТР	КСР		
1 семестр										
Тема 1	Государственный менеджмент: системы правления в России и зарубежных странах	46			10				36	О, Т, СР
Тема 2	Сферы профессиональной деятельности	48			10				38	О, Т, СР
Тема 3	Профессиональное общение в сфере бизнеса	50			12				38	О, Т, СР
Промежуточная аттестация										Зачет
Всего		**144**			32				112	
	2 семестр									
Тема 1	Межкультурная коммуникация в сфере бизнеса и менеджмента	38			12				26	О, Т, СР
Тема 2	Многоуровневая система образования в России и за рубежом	34			10				24	О, Т, СР
Тема 3	Наука, образование, бизнес: стратегии интеграционного взаимодействия	34			10				24	О, Т, СР
Промежуточная аттестация										Экзамен
Всего:		**144**			32	2	36		74	

*** – разработчик указывает необходимые формы текущего контроля успеваемости опрос (О), тестирование (Т), практическое задание (ПЗ), самостоятельная работа (СР).*

**** - разработчик указывает необходимые формы промежуточной аттестации: зачет с оценкой (ЗаО).*

заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.								Форма текущего контроля успеваемости **, промежуточной аттестации***
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий						СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КОНС	КОНТР	КСР		
1 семестр										
Тема 1	Государственный менеджмент: системы правления в России и Германии	50	4				1		44	О, Т, СР
Тема 2	Сферы профессиональной деятельности	46	4				1		42	О, Т, СР
Тема 3	Профессиональное общение в сфере бизнеса	48	4				2		42	О, Т, СР
Промежуточная аттестация										Зачет
Всего		**144**	12				4		128	
	2 семестр									
Тема 1	Межкультурная коммуникация в сфере бизнеса и менеджмента	34	4				3		41	О, Т, СР
Тема 2	Многоуровневая система образования в России и за рубежом	36	4				3		40	О, Т, СР
Тема 3	Наука, образование, бизнес: стратегии интеграционного взаимодействия	36	4				3		40	О, Т, СР
Промежуточная аттестация			12				9		121	Экзамен
Всего:		**144**	**24**			2	**13**		**249**	

*** – разработчик указывает необходимые формы текущего контроля успеваемости опрос (О), тестирование (Т), практическое задание (ПЗ), самостоятельная работа (СР).*
**** - разработчик указывает необходимые формы промежуточной аттестации: зачет с оценкой (ЗаО).*

Содержание дисциплины «Иностранный язык профессионального общения (английский)»

1 семестр

Тема 1. Государственный менеджмент: системы правления в России и зарубежных странах: Формы правления. Основной закон страны. Руководство государств. Органы государственной власти. Внешняя и внутренняя политика. Политические партии. Особенности правления.

Тема 2. Сферы профессиональной деятельности: Управленческие умения и навыки. Управление проектами. Управление финансовой деятельностью. Управление развитием бизнеса. Разные виды деятельности в решении профессиональных задач.

Тема 3. Профессиональное общение в сфере бизнеса: Правила профессиональной коммуникации. Профессиональная этика. Корпоративная культура. Виды профессионального общения: деловая беседа, переговоры, деловая дискуссия, публичная речь, деловая переписка, презентация.

2 семестр

Тема 1. Межкультурная коммуникация в сфере бизнеса и менеджмента: Международное сотрудничество. Международный деловой протокол и этикет. Кросс-культурный менеджмент. Различия в правилах этикета. Культурное разнообразие. Культурный код. Иностранный язык как средство межкультурной коммуникации.

Тема 2. Многоуровневая система образования в России и за рубежом: Образовательные системы России и зарубежных стран. Общее образование. Профессиональное образование. Высшее образование. Бакалавриат, магистратура, специалитет, аспирантура, докторантура.

Тема 3. Наука, образование, бизнес: стратегии интеграционного взаимодействия: Система подготовки кадров для управления развитием бизнеса. Развитие сотрудничества бизнеса и вузов. Наука - источник повышения конкурентоспособности государства и бизнеса. Стратегии научно-технологического развития.

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

Формы текущего контроля успеваемости

Тема и/или раздел	Методы текущего контроля успеваемости
1 семестр	
Тема 1. Государственный менеджмент: системы правления в России и зарубежных странах	Опрос, тестирование, самостоятельная работа
Тема 2. Сферы профессиональной деятельности	Опрос, тестирование, самостоятельная работа
Тема 3. Профессиональное общение в сфере бизнеса	Опрос, тестирование, самостоятельная работа
2 семестр	
Тема 1. Межкультурная коммуникация в сфере бизнеса и менеджмента.	Опрос, тестирование, самостоятельная работа
Тема 2. Многоуровневая система образования в России и за рубежом	Опрос, тестирование, самостоятельная работа
Тема 3. Наука, образование, бизнес: стратегии интеграционного взаимодействия	Опрос, тестирование, самостоятельная работа

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета и экзамена (очная форма обучения)

Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

1 семестр

Тема 1. Государственный менеджмент: системы правления в России и зарубежных странах

Типовые оценочные материалы по Теме 1:

Типовые задания:

Задание 1. Прочитайте, переведите текст.

The British System of Government

The UK (United Kingdom) is a constitutional monarchy and a parliamentary democracy. This means that it has a monarch (a king or a queen) as its Head of State. In theory, the constitution has three branches: Parliament, which makes laws, the government, which "executes" laws, i.e. puts them into effect, and the law courts, which interpret laws. As a result of a historical process the people in Britain accept the Queen as the head of the State.

The reigning monarch is not only the head of the state but also the symbol of the unity of the nation. In law the monarch is the head of the executive and the judicial branches, the head of the Church of England and commander-in-chief of the armed forces.

Parliament is a supreme legislative body. Parliament has two parts: the House of Commons and the House of Lords. Members of the House of Commons are elected by the voters of 650 constituencies. They are known as Members of Parliament (MPs). Parliamentary elections are held every five years on the basis of the universal suffrage and secret ballot. The House of Commons plays a major role in lawmaking. The House of Lords is a non-elected chamber which now consists of about 500 members. The House of Lords is the upper house of the British Parliament but the less powerful part of it. The House of Lords consists of the Lords Temporal, the Lords Spiritual and Law Lords. The main function of Parliament is to make laws regulating the life of the community and relating to any aspect of the political, economic, legal, social, and cultural life of the UK as a whole, or to any of its constituent part.

The British Parliamentary system depends on political parties. The Prime Minister, or leader of the Government, is also a Member of Parliament, usually the leader of the political party with a majority in the House of Commons. The second largest party becomes to the official Opposition with its own leader and "Shadow" Cabinet.

So, executive power in the UK belongs to the Government which consists of the Cabinet and other ministers. The Government includes about a hundred politicians under the Prime Minister. The Prime Minister chooses about twenty MP's from his/her party to become a Cabinet. The Cabinet includes the ministers in charge of major government departments or ministries. Departments and ministries are run by civil servants, who are permanent officials. Even if the Government changes after an election, the same civil servants are employed. The Cabinet deals with the main lines of policy, exercises and coordinates the work and policies of various ministers. The meetings of the Cabinet are usually held at № 10 Downing Street, the residence of the Prime Minister.

Задание 2. Составьте 6 вопросов к тексту и запишите их.

Задание 3. Составьте краткое изложение текста в письменной форме.

Задание 4. Обсуждение: Сравните системы государственного правления в разных странах.

Тема 2. Сферы профессиональной деятельности

Типовые оценочные материалы по Теме 2:

Типовые задания:

Задание 1. Прочитайте, переведите текст.

Management skills

Effectiveness of a manager's activity depends on certain important skills. These skills can be divided into seven different categories: conceptual, decision making, analytic, administrative, communicational, interpersonal and technical.

1. A conceptual skill is the ability of a manager to see the "general picture" of an organization. Managers must understand how their duties and the duties of other managers fit together to plan their activity in a proper way and get the required results. This skill is very important for top managers because it helps them plan "super goals" and develop proper strategies for the whole organization.

2. A decision making skill is the ability of a manager to choose the best course of actions of two or more alternatives. A manager must decide the following:

1) What objectives and goals must be reached?
2) What strategy must be implemented?
3) What resources must be used and how they must be distributed?
4) What kind of control is needed?

In other words, managers are responsible for the most important decisions which are required to carry out any organizational activity.

3. An analytic skill is the ability to determine the most important problem of many other problems and identify the causes of each problem before implementing the proper action plan. This ability is especially important for top managers because they have to solve complex problems.

4. An administrative skill is the ability of a manager to keep the organizational rules specified for the production progress, within a limited budget, and coordinate the flow of information and paper work in this group and in other groups.

5. A communicational skill is the ability of a manager to share his ideas and opinions with other people both orally and in writing. This skill is a decisive factor of a manager's success. Some investigators show that top managers and middle managers spend approximately 80% (percent) of their work time communicating with each other.

Thus, a communicational skill enables managers to hold meetings, write clear letters and explanatory notes, make reports, etc.

6. An interpersonal skill (psychological skill) is ability to deal effectively with other people both inside and outside the organization. It is the ability to understand the needs and motives of other people. This skill is very important for a good psychological atmosphere for successful activity in the common work in future. If the interpersonal relations are good, a manager will be successful in getting a support in the development and implementation of organizational plans.

7. A technical skill is a specific competence to accomplish a task. The lower is a manager's level in the organization, the closer is his/her connection with the production process. Thus first-line managers have the closest connection with the production process. They need high technical skills to provide technical guidance for the subordinates. Top managers don't need these skills as much as first-line managers but the knowledge of the technical sphere is useful for all managers.

Задание 2. Ответьте на вопросы по тексту:

1. What does the effectiveness of a manager's activity depend on?
2. How can you describe a conceptual skill?
3. What are managers primarily responsible for?
4. What skill enables managers to hold meetings, write clear letters and explanatory notes,

make reports?
5. What skill helps to accomplish any task?

Задание 3. Выполните реферирование текста в письменной форме.
Задание 4. Обсуждение: Обоснуйте значимость каждого навыка.

Тема 3. Профессиональное общение в сфере бизнеса
Типовые оценочные материалы по теме 3:
Типовые задания:
Задание 1. Прочитайте, переведите текст.

What is professional communication?

Professional communication is the art of exchanging information, ideas, and messages within a business or work environment.

Effective professional communication is critical nowadays. Today we all need communication skills not only in daily personal life, but also in the profession, workplace and business. Successful professional communication is an art that ensures a smooth flow of ideas, facts, and right decisions.

Professional communication refers to the various forms of speaking, listening, writing, and responding carried out in the workplace, in person or electronically. There are three main kinds of professional communication – verbal, written and digital.

Effective verbal communication is the ability to speak fluently and listen to comments from those you are talking to and observe their reactions. You must also know how to make public speaking or a formal presentation to a group of people.

Written communication includes writing letters, memos, project plans, articles, technical scientific reports, posters and many more. You should also pay attention to your emails. Professionals who excel at written communication understand how to use language to get their message across. You should review what you plan to post, not only for typos but also for factual errors. It is advisable to reread your message before it would be forwarded to higher levels of the company or to human resources.

Digital communication is getting more widespread. Every professional must learn which types of digital communication are the most effective for him or her. Professionals must understand and master all forms of social networking, emailing, blogging, internet and teleconferencing.

You must remember that what is sent in an email or posted on the Internet is impossible to completely delete. Be careful of what you post on your personal sites and pages, as they can come back to haunt you professionally, especially if you deal with the public or customers in your job.

Professional communication is a fundamental skill that can propel your career and conduce to success in any work environment. Participants of communication in the professional world have a lot of tools at their disposal and should choose them very carefully. They should take into account the essential features of professional communication and take into consideration their audience and intended goals before making decision.

Задание 2. Ответьте на вопросы по тексту:
1. What does professional communication ensure?
2. What does professional communication refer to?
3. What are the main kinds of professional communication?
4. What does written communication include?
5. Which skills can propel the career and conduce to success in any work environment?

Задание 3. Составьте краткое изложение текста в письменной форме.
Задание 4. Подготовьте в устной форме тематическое монологическое высказывание, состоящее из ряда последовательно связанных между собой предложений и объединенных единым содержанием.

2 семестр

Тема 1. Межкультурная коммуникация в сфере бизнеса и менеджмента
Типовые оценочные материалы по теме 1:
Типовые задания:
Задание 1. Прочитайте, переведите текст.

Intercultural understanding

To survive in international communication we should understand more about other countries, other cultures, and other ways of doing business. Here are some tips for this.

First of all never generalize. People can't be stereotyped. Even though they look alike, speak the same language, eat similar food, practice the same religion and live in the same country, each and every person you meet will be different.

Consideration and respect are the qualities you most need to be a successful internationalist. Consideration means you must observe what the local people are doing, ask whenever communication or expected behavior is unclear, listen actively and write down what you hear.

The first impression you produce is very powerful. A good first impression creates the expectation of a positive relationship. A bad first impression, on the other hand, can be overcome only with a lot of work over a long period of time – and sometimes we don't get that chance!

Be careful with names and titles. For many people, a person's name and title express or imply a wealth of information about family history, education, profession, reputation and personal achievement.

Language and body language is an excellent skill. It is your initial action of sharing. It is the best way to win friends for yourself, your country and your company. To learn another's language is the greatest of compliments and you will be richly rewarded.

Be careful with touching. We all know that the Italians, Greeks and Spaniards like to touch during meeting and conversation. The English and Scandinavians don't like it. Touching is a behavior shared between friends and family members in almost all cultures. People generally don't want to be touched by strangers, people they meet occasionally, new business partners or new acquaintances.

Besides, food is very important in this case. How you eat it and how you react to it – is essential to the art of diplomacy. Your behavior at the table also is one of the quickest ways to make or lose foreign friends. When your hosts offer you a food that's local delicacy or national specialty, they are offering you a sample of their culture as well as their friendship.

One more important thing is the way you dress. Europeans make judgments based on appearance and clothing. How you dress is seen as an indicator of your personality and social status.

Задание 2. Ответьте на вопросы по тексту:
1. Why should we understand more about other countries, other cultures and other ways of doing business?
2. Is the first impression you produce very important?
3. What does a person's name and title often imply?
4. Which nationalities don't like touching?
5. Who usually makes judgments based on appearance and clothing?

Задание 3. Выполните реферирование текста в письменной форме.
Задание 4. Подготовьте в устной форме тематическое монологическое высказывание, состоящее из ряда последовательно связанных между собой предложений и объединенных единым содержанием. Добавьте информацию по этой теме (3-5 предложений).

Тема 2. Многоуровневая система образования в России и за рубежом

Типовые оценочные материалы по теме 2:

Типовые задания:

Задание 1. Прочитайте, переведите текст.

Higher Education in Great Britain

Nowadays higher education in Great Britain is provided by universities, colleges of education, colleges of arts and colleges of further education. There are 166 universities in Britain, including the Open University. The oldest and best-known universities are located in Oxford, Cambridge, London, Leeds, Manchester, Liverpool, Edinburgh, Cardiff, Bristol, and Birmingham. Students are carefully selected. The General Certificate of Secondary Education (GCEA) and good A-level results in at least two subjects are necessary to get a place at a university. However, good certificate and exam scores are not enough. Universities choose their students after interviews.

English universities greatly differ from each other. They differ in date of foundation, size, history, tradition, general organization, methods of instruction, and way of student life. The universities can be roughly divided into three groups: the oldest universities (Oxford and Cambridge); the redbrick universities (founded between 1850 and 1930, including London University); the new universities (founded after World War II). Oxford (12th century) and Cambridge (13th century) are the oldest and most prestigious Universities in Great Britain. They are often called collectively Oxbridge. Both universities are independent. The basis of teaching there is by weekly tutorials. Each student has a tutor who controls and guides his training. Normally a student writes an essay which his tutor criticizes both in writing and in person with the student. Oxford and Cambridge cling to their traditions such as the use of Latin at degree ceremonies. Full academic dress is worn at examinations.

Many great men studied at Cambridge, among them Desiderius Erasmus the great Dutch scholar, Roger Bacon the philosopher, Milton the poet, Oliver Cromwell the soldier, Newton the scientist, and Kapitsa the famous Russian physicist.

The general pattern of teaching at other universities remains a mixture of lectures, seminars and tutorials. Each university and department has its own method of assessment, but, in general, progress is measured through a combination of coursework, dissertation and finals (end-of-course examinations).

Other colleges for further education include polytechnics (all have the status of universities), colleges of education, specialist colleges (Agricultural colleges, colleges of Art and Music, etc.), further education colleges. There is an interesting form of studies which is called the Open University. It is intended for people who study in their own free time and who attend lectures by watching television (the BBC) and listening to the radio. They keep in touch by phone and the Internet with their tutors and attend summer schools. More than 6,000 students, of all ages, get degrees this way every year.

Задание 2. Ответьте на вопросы по тексту:

1. How many universities are there in Great Britain now?
2. What are the most famous universities in Great Britain?
3. Do English universities greatly differ from each other?
4. What is a general pattern of teaching at most British universities?
5. How does the Open University work?

Задание 3. Составьте краткое изложение текста в письменной форме.
Задание 4. Подготовьте в устной форме тематическое монологическое высказывание, состоящее из ряда последовательно связанных между собой предложений и объединенных единым содержанием. Добавьте информацию по этой теме (3-5 предложений).

Тема 3. Наука, образование, бизнес: стратегии интеграционного взаимодействия

Типовые оценочные материалы по теме 3:
Типовые задания:
Задание 1. Прочитайте, переведите текст.

How to bring science and business together

In today's world, it's hard to imagine creating a full-fledged market product from the high-tech sphere without close interaction between business and science.

To withstand competition, companies cannot rely solely on good marketing, modern equipment and sound financial investments; they need innovation. Innovations are what help bypass competitors, occupy a new niche and, therefore, create demand.

If you look at the experience of major technology giants, almost all of them use some form of integration between business and science. For example, a record amount of funding for science was recorded in 2022, when 2,500 of the world's largest companies invested about 1.25 trillion Euros in research and development. Compared to 2021, this figure increased by 141 billion Euros.

For example, Apple invested $97.37 billion in research and development between 2018 and 2022. Over the five years, Apple's spending in this segment increased from $14.24 billion in 2018 to $26.25 billion in 2022. According to the company, the R&D investments are meant to differentiate the firm's products and services in the market.

Although the partnership between science and business is strengthening its position in economically developed countries, globally, we see companies' interest in developing scientific direction as still insufficient.

The low involvement of enterprises in scientific activities is caused by a number of factors:

- Long payback period of investments in this direction, and often unprofitability.
- Reluctance of company managers to invest resources in the scientific sphere due to the labor-intensive and "intangible" results of such activities, as well as the complexity of building processes.
- The need for quick results, while the specificity of scientific activity implies long-term implementation of projects.
- Lack of staff competencies in science and process-related requirements.
- Fear of submitting statistical and other reports to state authorities, which may contain elements of commercial secrecy.
- Shortage of available working capital for investments in research, prototypes, patent fees and patent term extension, etc.

This situation significantly slows down the rapprochement between science and business; when the priority of companies is mainly directed at implementing already created solutions, it jeopardizes the development of new inventions.

To prevent this from happening, we need to focus on scientific activity that can help stay ahead of market trends and improve the quality of products.

Задание 2. Ответьте на вопросы по тексту:
1. How should science and business interact in the modern world?

2. What does the term "innovation" mean?
3. Why do we see low involvement of enterprises in scientific activities?
4. What factors influence the low involvement of enterprises in scientific activities?
5. Why is it important to focus on science when running a business?

Задание 3. Выполните реферирование текста в письменной форме.
Задание 4. Подготовьте в устной форме тематическое монологическое высказывание, состоящее из ряда последовательно связанных между собой предложений и объединенных единым содержанием. Добавьте информацию по этой теме (3-5 предложений).

Шкала оценивания

№	Формы контроля	Критерии оценки	Показатели и шкала оценивания (кол-во баллов)
1.	Устный опрос (Монологическое высказывание по заданной теме)	Объем и полнота изложения. Логика и корректность. Лексика. Грамматика.	**5 баллов** – задание выполнено полностью: тема раскрыта в полном объеме (полно и точно раскрыты аспекты); высказывание логично и имеет завершенный характер; имеются вступительная и заключительная фразы, соответствующие теме; материал изложен грамотно, в логической последовательности; правильно используется грамматика, лексика; могут быть допущены одна-две неточности при освещении второстепенных вопросов; **4 балла** – задание выполнено: тема раскрыта не в полном объеме (один аспект раскрыт не полностью); правильно использован словарный запас, грамматические структуры; фонетическое оформление высказывания соответствуют поставленной задаче (допускается не более 4-х негрубых ошибок); высказывание в основном логично и имеет достаточно завершенный характер; в усвоении учебного материала допущены небольшие пробелы, не исказившие содержание ответа; **3 балла** – задание выполнено не в полной мере: тема раскрыта в ограниченном объеме; неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса; имелись затруднения или допущены ошибки в произношении, использовании грамматических конструкций, использовании лексики (допускается не более пяти ошибок); **2 балла** – задание не выполнено: тема не раскрыта; объем высказывания - 5 и менее фраз; понимание высказывания затруднено из-за многочисленных лексико-грамматических и фонетических ошибок (шесть и более); высказывание не логично; вступительная и заключительная фраза отсутствуют; обнаружено незнание или непонимание большей части учебного материала.
2.	Чтение, перевод, реферирование текста	Организация текста. Грамматика. Лексика. Использование	**5 баллов** - полное и точное понимание содержания текста; выделена основная мысль; определены главные факты и изложены в краткой форме; использованы стереотипные выражения, связующие текст; высказана и подтверждена своя точка зрения согласно теме текста;

		клише.	**4 балла** - точное понимание содержания текста за исключением деталей и частностей, не влияющих на понимание содержания всего текста; определены главные факты и изложены в краткой форме; использованы основные стереотипные выражения, связующие текст; недостаточно логично высказана своя точка зрения согласно теме текста; **3 балла** - неполное понимание содержания текста; не выделено достаточное количество главных фактов из текста; не использованы стереотипные выражения, связующие текст; недостаточно логично высказана своя точка зрения согласно теме текста; **2 балла** - непонимание содержания текста; неумение ориентироваться в тексте и выделять главные факты для выполнения заданий по проверке понимания содержания текста; не использованы стереотипные выражения, связующие текст; неспособность высказать свою точку зрения согласно теме текста.

Оценочные средства промежуточной аттестации

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенций
УК ОС-4	Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия	УК ОС -4.1	способность применять современные коммуникативные технологии на иностранном языке для профессионального взаимодействия
		УК ОС – 4.2	Способность применять современные коммуникативные технологии на иностранном языке для академического взаимодействия
УК ОС - 5	Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	УК ОС – 5.1.	способность анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия в профессиональной сфере на иностранном языке

Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Код компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
УК ОС -4.1	организует и осуществляет коммуникацию в профессиональной среде на	Знает виды и особенности письменных текстов, устных выступлений; наиболее употребительную лексику общего языка и базовую терминологию своей

Код компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
	иностранном языке	профессиональной области. Умеет свободно общаться и читать оригинальную монографическую и периодическую литературу на иностранном языке по профессиональной тематике и статьи из газет и журналов, издаваемых на иностранных языках и в сети Интернет. Осуществляет деловую коммуникацию в сфере менеджмента в устной и письменной формах на иностранном(ых) языке(ах). Имеет навык восприятия и обработки в соответствии с поставленной целью различной информации на английском языке, полученной из печатных, аудиовизуальных, аудитивных источников в рамках общественно-политической, профессиональной и социокультурной сфер общения.
УК ОС – 4.2	организует и осуществляет коммуникацию в академической среде на иностранном языке	Знает наиболее употребительную лексику общего языка и базовую терминологию в академической сфере. Умеет свободно общаться и читать оригинальную монографическую и периодическую литературу на иностранном языке по научной тематике. Имеет навык восприятия и обработки в соответствии с поставленной целью различной информации на английском языке, полученной из печатных, аудиовизуальных, аудитивных источников в рамках академической сферы общения
УК ОС – 5.1.	организует межкультурное взаимодействие в профессиональной сфере с учетом этнических, религиозных, гендерных и возрастных отличий на иностранном языке	Знает правила устного и письменного делового этикета в интернациональном обществе; культурные и религиозные особенности поведения представителей разных национальностей и конфессий. Выбирает необходимые этикетные формы в соответствии с устной и письменной ситуацией делового общения в интернациональном коллективе; демонстрирует толерантное вербальное и невербальное поведение в многонациональном обществе. Демонстрирует навык устного монологического и диалогического высказывания; навык адекватного восприятия звучащей иностранной речи (общее понимание, отличие главного от второстепенного, поиск необходимой информации).

Формами промежуточного контроля после изучения дисциплины являются *зачет, экзамен*.

Процедура проведения *зачета* проводятся ведущим преподавателем по данной дисциплине. Время подготовки ответа при сдаче зачета в устной форме должно составлять не менее 30 минут (по желанию обучающегося ответ может быть досрочным). Время ответа – не более 15 минут. При подготовке к устному зачету экзаменуемый, как правило, ведет записи в листе устного ответа, который затем (по окончании зачета) сдается экзаменатору. При проведении устного зачета экзаменационный билет выбирает сам экзаменуемый в случайном порядке. Экзаменатору предоставляется право задавать обучающимся дополнительные вопросы в рамках программы дисциплины текущего семестра, Оценка результатов устного аттестационного испытания объявляется обучающимся в день его проведения. При проведении устного зачета в аудитории могут одновременно находиться не более четырех экзаменующихся. По окончании ответа на вопросы билета экзаменатор может задать экзаменуемому дополнительные и уточняющие вопросы в пределах учебного материала, вынесенного на зачет.

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Вопросы на зачете:

Вопрос 1. Монологическое высказывание по одной из тем:

1. Система правления в Российской Федерации
2. Система правления в одной из зарубежных стран
3. Основные управленческие навыки
4. Управление развитием бизнеса
5. Правила профессиональной коммуникации

Вопрос 2. Чтение, перевод и реферирование текста.
Типовые темы для чтения, перевода и реферирования текстов:

1. Формы правления
2. Основной закон страны
3. История создания конституции России
4. Органы государственной власти
5. Деловые коммуникации в бизнесе
6. Разные виды деятельности в решении профессиональных задач
7. Профессиональная этика
8. Правила профессиональной коммуникации
9. Корпоративная культура
10. Виды профессионального общения

Типовой текст для чтения, перевода и реферирования:

Levels of Management

Each organization can be represented as three level structures. Each level corresponds to one of the three general levels of management: top managers, middle managers, and first-line managers. At the basic level of this structure there are operating employees.

A top manager is an upper-level executive who guides and controls the overall activities of the organization. Top managers constitute a small group. They are generally responsible for the organization's planning and developing its mission. They also determine the firm's strategy and its major policies. It takes years of hard work as well as talent and good luck, to reach the

ranks of top managers. They are president, vice-president, chief executive officer, and member of the Board.

A middle manager is a manager who implements the strategy and major policies handed down from the top level of the organization. Middle managers develop tactical plans, policies, and standard operating procedures, and they coordinate and supervise the activities of the first-line managers. Titles at the middle-management level include division manager, department manager, department head, plant manager, and operations manager.

A first-line manager is a manager who coordinates and supervises the activities of operating employees. First-line managers spend most of their time working with employees, answering questions, and solving day-to-day problems. Most first-line managers are former operating employees who, owing to their hard work and potential, were promoted into management. Many of today's middle and top managers began their careers on the first management level. Common titles for first-line managers include office manager, supervisor, foreman, and project manager.

Operating employees are not managers. They are qualified and non-qualified persons working for organizations. For their labour or services they get salaries or wages. They represent the workforce of the organization.

Шкала оценивания на зачете

Шкала	Критерии оценивания
Оценка «зачтено»	Демонстрирует знание программного материала, наблюдается последовательность в изложении материала. Владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении заданий. Допускается наличие малозначительных ошибок или недостаточно полное раскрытие содержания вопроса; погрешность непринципиального характера в ответе на вопросы. Дополнительным условием получения оценки «зачтено» могут стать хорошие показатели в ходе проведения текущего контроля и систематическая активная работа на учебных занятиях.
Оценка «не зачтено»	Наблюдаются пробелы в знаниях основного программного материала, принципиальные ошибки при ответе на вопросы. Словарный запас крайне ограничен, активная лексика не использована, большое количество грамматических ошибок, приводящих к невозможности понимания. Не обладает системой знаний по дисциплине, не в полной мере владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении заданий.

Экзамен проходит в форме устного опроса по билетам.

Вопросы на экзамене:

Вопрос 1. Монологическое высказывание по одной из тем:

1. Межкультурная коммуникация в сфере бизнеса и менеджмента
2. Многоуровневая система образования в России и за рубежом
3. Система образования за рубежом
4. Наука, образование, бизнес: стратегии интеграционного взаимодействия
5. Стратегии научно-технологического развития

Вопрос 2. Диалогическое высказывание по одной из тем:

1. Высшее образование в России

2. Устройство на работу
3. Особенности делового общения
4. Речевой этикет в межкультурной коммуникации
5. Повышение конкурентоспособности государства и бизнеса

Вопрос 3. Чтение, перевод и реферирование текста.
Типовые темы для чтения, перевода и реферирования текстов:

1. Международный деловой протокол и этикет
2. Культурное разнообразие
3. Кросс-культурный менеджмент
4. Иностранный язык как средство межкультурной коммуникации
5. Профессиональное образование
6. Развитие сотрудничества бизнеса и вузов
7. Высшее образование в России и за рубежом
8. Система подготовки кадров для управления развитием бизнеса
9. Наука - источник повышения конкурентоспособности государства и бизнеса
10. Стратегии научно-технологического развития

Типовой текст для чтения, перевода и реферирования:

Types of business organisations

A business is an organisation that uses economic resources or inputs to provide goods or services to customers in exchange for money or other goods and services. There are different types and forms of business organisations. There are four types of business: service, merchandising, manufacturing and mixed.

A service business provides intangible products (non-physical products). Service type firms offer professional skills, expertise, advice, and other similar products. Examples of service businesses are schools, repair shops, hair salons, banks, accounting firms, and law firms. A merchandising business buys products at wholesale price and sells the same at retail price. They are known as "buy and sell" businesses. They make profit by selling the products at prices higher than their purchase costs.

A manufacturing business combines raw materials, labour, and factory overhead in its production process. The manufactured goods will then be sold to customers. Mixed businesses are companies that may be classified in more than one type of business. A restaurant, for example, combines ingredients in making a fine meal (manufacturing), sells a cold bottle of wine (merchandising), and fills customer orders (service). interest. In that case, restaurants are more of the service type, as they provide dining services.

There are several forms of business ownership.

A sole proprietorship is type of business unit where one person is solely responsible for providing the capital and bearing the risk of the enterprise and for the management of the business. A sole proprietorship is a business owned by only one person. It is easy to set-up and is the least costly among all forms of ownership.

A partnership is a business owned by two or more persons who contribute resources into the entity. The partners divide the profits of the business among themselves. In general partnerships, all partners have unlimited liability. In limited partnerships, creditors cannot go after the personal assets of the limited partners.

A corporation is a business organisation that has a separate legal personality from its owners. Ownership in a stock corporation is represented by shares of stock. The owners (stockholders) enjoy limited liability but have limited involvement in the company's operations.

Limited liability companies (LLCs) are mixed forms of business that have

characteristics of both a corporation and a partnership. An LLC is not incorporated; hence, it is not considered a corporation. Nonetheless, the owners enjoy limited liability like in a corporation. An LLC may elect to be taxed as a sole proprietorship, a partnership, or a corporation.

A cooperative is a business organisation owned by a group of individuals and is operated for their mutual benefit. The persons making up the group are called members. Cooperatives may be incorporated or unincorporated. Some examples of cooperatives are water and electricity (utility) cooperatives, cooperative banking, credit unions, and housing cooperatives.

Шкала оценивания на экзамене (Монологическое высказывание)

Шкала	Критерии оценивания
Оценка 5 (отлично)	- задание выполнено полностью: тема раскрыта в полном объеме (полно и точно раскрыты аспекты); - высказывание логично и имеет завершенный характер; - имеются вступительная и заключительная фразы, соответствующие теме; - материал изложен грамотно, в логической последовательности; - правильно используется грамматика, лексика; - могут быть допущены одна-две неточности при освещении второстепенных вопросов;
Оценка 4 (хорошо)	- задание выполнено: тема раскрыта не в полном объеме (один аспект раскрыт не полностью); - правильно использован словарный запас, грамматические структуры; - фонетическое оформление высказывания соответствуют поставленной задаче (допускается не более 4-х негрубых ошибок); - высказывание в основном логично и имеет достаточно завершенный характер; - в усвоении учебного материала допущены небольшие пробелы, не исказившие содержание ответа;
Оценка 3 (удовлетворительно)	- задание выполнено не в полной мере: тема раскрыта в ограниченном объеме; - неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса; - имелись затруднения или допущены ошибки в произношении, использовании грамматических конструкций, использовании лексики (допускается не более пяти ошибок);
Оценка 2 (неудовлетворительно)	- задание не выполнено: тема не раскрыта; - объем высказывания - 5 и менее фраз; - понимание высказывания затруднено из-за многочисленных лексико-грамматических и фонетических ошибок (шесть и более); - высказывание не логично, вступительная и заключительная фраза отсутствуют; - обнаружено незнание или непонимание большей части учебного материала.

Шкала оценивания на экзамене (Диалогическое высказывание)

Шкала	Критерии оценивания
Оценка 5 (отлично)	Демонстрирует отличные навыки и умения речевого взаимодействия с партнером (умеет начать, поддержать и закончить беседу), соблюдает очередность при обмене репликами. Умеет использовать оценочные суждения, соблюдает правила речевого этикета. Своевременно и правильно реагирует на реплики собеседника.

Оценка 4 (хорошо)	Демонстрирует навыки и умения речевого взаимодействия с партнером (умеет начать, поддержать и закончить беседу). Наблюдается наличие проблемы в понимании собеседника и не всегда соблюдает нормы речевого этикета. Умеет согласиться или не согласиться с мнением партнёра и обосновать свой выбор, приведя аргументы в пользу своего мнения.
Оценка 3 (удовлетворительно)	Демонстрирует несформированность навыков и умений речевого взаимодействия с партнером (умеет начать, но не может поддержать беседу и зависит от помощи со стороны собеседника). Наблюдается некоторое затруднение при подборе слов и неточности в их употреблении, используются только простые грамматические структуры. Встречаются ошибки в сочетании используемых слов, что затрудняет, но не препятствует пониманию речи.
Оценка 2 (неудовлетворительно)	Демонстрирует несформированность навыков и умений речевого взаимодействия с партнером (умеет начать, но не может поддержать беседу). Демонстрирует недостаточный словарный запас, неправильно использует грамматические структуры, многочисленные языковые ошибки не позволяют выполнить коммуникативную задачу. Речь практически не воспринимается на слух из-за неправильного произношения многих звуков и многочисленных фонетических ошибок.

Шкала оценивания на экзамене (Чтение, перевод и реферирование текста)

Шкала	Критерии оценивания
Оценка 5 (отлично)	- полное и точное понимание содержания текста; - выделена основная мысль; - определены главные факты и изложены в краткой форме; - использованы стереотипные выражения, связующие текст; - высказана и подтверждена своя точка зрения согласно теме текста;
Оценка 4 (хорошо)	- точное понимание содержания текста за исключением деталей и частностей, не влияющих на понимание содержания всего текста; - определены главные факты и изложены в краткой форме; - использованы основные стереотипные выражения, связующие текст; - недостаточно логично высказана своя точка зрения согласно теме текста;
Оценка 3 (удовлетворительно)	- неполное понимание содержания текста; - не выделено достаточное количество главных фактов из текста; - не использованы стереотипные выражения, связующие текст; - недостаточно логично высказана своя точка зрения согласно теме текста;
Оценка 2 (неудовлетворительно)	- непонимание содержания текста; - неумение ориентироваться в тексте и выделять главные факты для выполнения заданий по проверке понимания содержания текста; - не использованы стереотипные выражения, связующие текст; - неспособность высказать свою точку зрения согласно теме текста.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Освоение дисциплины «Иностранный язык в сфере профессиональной коммуникации (английский)» предполагает как аудиторную, так и самостоятельную работу. Аудиторная работа проводится в форме практических занятий. Подготовка к занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя.

При подготовке к практическому занятию, обучающемуся необходимо:

- повторять пройденный ранее учебный материал по рекомендованному учебнику, а также по личным конспектам занятий;
- выполнять заданные преподавателем устные и письменные задания.

В ходе практических занятий происходит изучение и освоение учебных тем. Они служат для ознакомления с материалом, развития необходимых коммуникативных умений и навыков, приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, аргументации и защиты выдвигаемых положений, а также для контроля преподавателем степени подготовленности обучающихся по изучаемой дисциплине.

5.1. Методические указания для обучающихся по подготовке к практическим занятиям и организации самостоятельной работы

Самостоятельная работа является обязательным компонентом процесса подготовки обучающихся, она формирует ответственность, дисциплинированность и способствует осознанной познавательной активности, выработке практических навыков работы с учебной литературой. Общий объем аудиторной и самостоятельной работы определяется учебно-тематическим планом. Изучение дисциплины завершается зачетом на промежуточных этапах, экзаменом (на завершающем этапе курса). Успешное изучение дисциплины требует посещения практических занятий, активной работы в процессе занятий, выполнения учебных заданий преподавателя, ознакомления с основной и дополнительной литературой.

Основной целью самостоятельной работы обучающихся является улучшение их подготовки, направленное на формирование системы фундаментальных и профессиональных знаний, умений и навыков, которые они могли бы свободно и самостоятельно применять в практической деятельности.

Самостоятельная работа обучающихся по дисциплине «Иностранный язык в сфере профессиональной коммуникации (английский)» способствует более глубокому усвоению изучаемого курса и проводится в следующих видах: подготовка к занятиям в соответствии с заданиями на самостоятельную работу с использованием рекомендованного учебника, материалов практических занятий и приведенных ниже источников литературы; выполнение индивидуальных домашних заданий; подготовка устного выступления на практическом занятии; подготовка презентаций; подготовка монологического высказывания, диалогического высказывания, эссе; подготовка к промежуточной аттестации.

1 семестр

Тема 1. Государственный менеджмент: системы правления в России и зарубежных странах. Вопросы для самостоятельной подготовки: 1. Система правления в Китае; 2. Особенности управления развитием бизнеса.

Тема 2. Сферы профессиональной деятельности.

Вопросы для самостоятельной подготовки: 1. Карьера в профессиональной сфере; 2. Реализация проектных решений в профессиональной сфере.

Тема 3. Профессиональное общение в сфере бизнеса

Вопросы для самостоятельной подготовки: 1. Деловые переговоры, деловая переписка; 2. Презентация компании (или презентация бизнес-идеи).

2 семестр

Тема 1. Межкультурная коммуникация в сфере бизнеса и менеджмента. Вопросы для самостоятельной подготовки: 1. Деловые переговоры с иностранными коллегами и партнерами; 2. Кросс-культурные основания деловой коммуникации и установление контактов.

Тема 2. Многоуровневая система образования в России и за рубежом. Вопросы для самостоятельной подготовки: 1. Профессиональное образование в России. 2. Профессиональное образование в Великобритании.

Тема 3. Наука, образование, бизнес: стратегии интеграционного взаимодействия. Вопросы для самостоятельной подготовки: 1. Система подготовки кадров для управления развитием бизнеса; 2. Развитие сотрудничества бизнеса и вузов.

Литература:

1. Ступникова, Л. В. Английский язык в международном бизнесе. English in international business activities : учебное пособие для вузов / Л. В. Ступникова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Издательство Юрайт, 2020. - 216 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-11015-9. - Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. - URL: https://urait.ru/bcode/456438

2. Андриенко, А. С. Business English: учебное пособие / А. С. Андриенко. - Ростов-на-Дону: ЮФУ, 2019. - 146 с. - ISBN 978-5-9275-3131-8. - Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. - URL: https://e.lanbook.com/book/141069

3. Методическое пособие к учебнику «English for business studies» by Ian MacKenzie (3rd ed.) : учебник / под редакцией Т. А. Барановской [и др.]. - Москва : Высшая школа экономики, 2013. - 336 с. - ISBN 978-5-7598-0807-7. - Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. - URL: https://e.lanbook.com/book/65969

5.2. Методические указания по подготовке обучающихся к промежуточной аттестации

Подготовка к промежуточной аттестации осуществляется обучающимся самостоятельно с использованием перечня вопросов к промежуточной аттестации и рекомендованных источников литературы.

В период подготовки к промежуточной аттестации обучающиеся вновь обращаются к пройденному учебному материалу. При этом они не только укрепляют полученные знания, но и получают новые. Подготовка обучающегося к промежуточной аттестации включает в себя следующие этапы:

– самостоятельная работа в течение семестра;

– непосредственная подготовка в дни, предшествующие промежуточной аттестации по темам курса;

– посещение специальных часов консультаций с преподавателем.

Самостоятельная работа обучающихся является важным этапом подготовки к зачету/экзамену, поскольку они имеют возможность оценить уровень собственных знаний и своевременно восполнить имеющиеся пробелы. Основным источником подготовки к промежуточной аттестации являются рекомендованные учебники, где учебный материал дается в систематизированном виде, а также конспекты занятий, в которых основные положения его детализируются, подкрепляются уточнениями преподавателя.

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

6.1. Основная литература

1. Ступникова, Л. В. Английский язык в международном бизнесе. English in international business activities : учебник для вузов / Л. В. Ступникова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 216 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11015-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/565743

2. Андриенко, А. С. Business English : учебное пособие / А. С. Андриенко. — Ростов-на-Дону : ЮФУ, 2019. — 146 с. — ISBN 978-5-9275-3131-8. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/141069

3. Методическое пособие к учебнику «English for business studies» by Ian MacKenzie (3rd ed.) : учебник / под редакцией Т. А. Барановской [и др.]. — Москва : Высшая школа экономики, 2013. — 336 с. — ISBN 978-5-7598-0807-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/65969

6.2. Дополнительная литература

1. Аитов, В. Ф. Английский язык: учебное пособие для академического бакалавриата / В. Ф. Аитов, В. М. Аитова. - 12-е изд., испр. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2016. - 145 с. (Университеты России). Режим доступа: https://www.biblioonline.ru/book/DF715492-ACBF-4C34-A779-66D69690D8EB ЭБС «Юрайт».

2. Матвиенко Л.М. Английский язык для студентов-юристов и историков = English for Students of Law and History [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов факультета истории и права/ Матвиенко Л.М. - Электрон. текстовые данные. - Саратов: Вузовское образование, 2016. - 8 с. - Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/38552.html .- ЭБС «IPRbooks»

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Кузьменкова Ю.Б. Английский язык + CD [Электронный ресурс]: учебник и практикум для бакалавриата. - М.: Юрайт, 2016. - 441 с. - Режим доступа: https://www.biblioonline.ru/book/809DA56C-6538-4E67-91A0-665215793764. – ЭБС «Юрайт».

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

6.4. Нормативные правовые документы

Не предусмотрены.

6.5. Интернет-ресурсы

http://www.listenaminute.com/
http://www.newsinlevels.com/

6.6. Иные источники

1. English for Professional Communication: по дисциплине «Иностранный язык»: учебное пособие / Э. М. Муртазина, Г. Г. Амирова, И. Ш. Абдуллин, В. А. Сысоев; Министерство образования и науки России, Казань: Казанский национальный исследовательский технологический университет (КНИТУ), 2012. – Часть 1. – 256 с. Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=259048.

2. Фролова, О. В. Учебное пособие по английскому языку для студентов магистратуры: учебное пособие / О. В. Фролова, Е. Е. Власова; Алт. гос. тех. ун-т им. И.И. Ползунова. - Барнаул: АлтГТУ, 2023. - 130 с. - URL: http://elib.altstu.ru/uploads/open_mat/2023/Frolova_EnglishMag_up.pdf

Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы

1. www.biblio-online.ru –Электронно-библиотечная система [ЭБС] Юрайт
2. http://www.iprbookshop.ru – Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Iprbooks»
3. https://e.lanbook.com - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Лань»
4. http://elibrary.ru/ - Научная электронная библиотека Elibrary.ru
5. https://new.znanium.com Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Znanium.com»
6. https://dlib.eastview.com – Информационный сервис «EastView»
7. https://www.jstor.org- Jstor. Полные тексты научных журналов и книг зарубежных издательств
8. https://elibrary.worldbank.org - Электронная библиотека Всемирного Банка
9. https://link.springer.com - Полнотекстовые политематические базы академических журналов и книг издательства Springer
10. https://ebookcentral.proquest.com - Ebook Central. Полные тексты книг зарубежных научных издательств.
11. https://www.oxfordhandbooks.com - Доступ к полным текстам справочников Handbooks издательства Oxford по предметным областям: экономика и финансы, право, бизнес и управлени.
12. https://journals.sagepub.com - Полнотекстовая база научных журналов академического издательства Sage.
13. Справочно-правовая система «Консультант».
14. Электронный периодический справочник «Гарант».

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

1. Специализированные залы для проведения лекций и аудитории для проведения семинарских и практических занятий с использованием мультимедийного оборудования и возможностью прямого выхода в сеть Интернет.
2. Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами.
3. Технические средства обучения: Персональные компьютеры; компьютерные проекторы; LCD телевизоры; веб-камеры; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV.
4. Лицензионные электронные ресурсы: Windows, Microsoft Office (MS Teams, Excel, InfoPath, PowerPoint, Publisher, Word).
5. Информационные справочные и поисковые системы «Консультант Плюс», «Гарант».
6. СДО Moodle - https://lms.ranepa.ru

Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.09 Иностранный язык в сфере профессиональной коммуникации (немецкий)
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Управление развитием бизнеса
(наименование образовательной программы)

Заочная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2025

Челябинск

Автор(ы)–составитель(и):

К.п.н., доцент, зав.кафедрой лингвистики и
профессиональной коммуникации В.Б. Шаронова

Заведующий кафедрой
экономики и менеджмента,
к.с.н., доцент Е.А. Терещук

Рабочая программа дисциплины ***«Иностранный язык в сфере профессиональной коммуникации (немецкий)»*** разработана в соответствии с Рекомендациями и требованиями по разработке образовательных программ высшего образования, утвержденными решением УМС Академии по менеджменту от «27» сентября 2023 г.

Рабочая программа дисциплины ***«Иностранный язык в сфере профессиональной коммуникации (немецкий)»*** рассмотрена и одобрена на заседании кафедры экономики и менеджмента.
Протокол от «27» марта 2025 № 8.

Содержание

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

2. Объем и место дисциплины в структуре ОПВО 5

3. Содержание и структурадисциплины 5

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации подисциплине 9

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины 20

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине 22

6.1. Основная литература 22

6.2. Дополнительная литература 22

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы 22

6.4. Нормативные правовые документы. 22

6.5. Интернет-ресурсы. 23

6.6. Иные источники 23

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы 23

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

1.1. Дисциплина «Иностранный язык в сфере профессиональной коммуникации (немецкий)» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенций
УК ОС-4	Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия	УК ОС -4.1	способность применять современные коммуникативные технологии на иностранном языке для профессионального взаимодействия
		УК ОС – 4.2	Способность применять современные коммуникативные технологии на иностранном языке для академического взаимодействия
УК ОС - 5	Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	УК ОС – 5.1.	способность анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия в профессиональной сфере на иностранном языке

ОТФ/ТФ трудовые или профессиональные действия	**Код этапа освоения компетенции**	**Результаты обучения**
Профессиональные действия: - коммуникационная деятельность в бизнесе; - разработка и реализация стратегий развития организаций (подразделений); - взаимодействие с	УК ОС- 4.1	**на уровне знаний:** - виды и особенности письменных текстов, устных выступлений; - наиболее употребительная лексика общего языка и базовую терминологию своей профессиональной области
		на уровне умений: - свободно общаться и читать оригинальную монографическую и периодическую литературу на иностранном языке по профессиональной тематике и статьи из газет и журналов, издаваемых на иностранных языках и в сети

органами государственной власти и управления, а также с другими стейкхолдерами		Интернет.
		на уровне навыков: - осуществлять деловую коммуникацию в сфере менеджмента в устной и письменной формах на иностранном (ых) языке (ах) - навык восприятия и обработки в соответствии с поставленной целью различной информации на английском языке, полученной из печатных, аудиовизуальных, аудитивных источников в рамках общественно-политической, профессиональной и социокультурной сфер общения;
	УК ОС – 4.2.	**на уровне знаний:** - наиболее употребительная лексика общего языка и базовую терминологию в академической сфере
		на уровне умений: - свободно общаться и читать оригинальную монографическую и периодическую литературу на иностранном языке по научной тематике
		на уровне навыков: - осуществлять деловую коммуникацию в академической сфере в устной и письменной формах на иностранном (ых) языке (ах) - навык восприятия и обработки в соответствии с поставленной целью различной информации на английском языке, полученной из печатных, аудиовизуальных, аудитивных источников в рамках академической сферы общения;
	УК ОС – 5.1.	**на уровне знаний:** - правила устного и письменного делового этикета в интернациональном обществе; - знание культурных и религиозных особенностей поведения представителей разных национальностей и конфессий
		на уровне умений: - выбор необходимых этикетных форм в соответствии с устной и письменной ситуацией делового общения в интернациональном коллективе; - толерантное вербальное и невербальное поведение в многонациональном обществе
		на уровне навыков: - навык устного монологического и диалогического высказывания; - навык адекватного восприятия звучащей иностранной речи (общее понимание, отличие главного от второстепенного, поиск необходимой информации)

2. Объем и место дисциплины в структуре ОПВО

Объем дисциплины

Дисциплина «Иностранный язык в сфере профессиональной коммуникации (немецкий)» составляет 8 ЗЕТ, т.е. 288 академических часов (216 астрономических часа).

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся:

Очная форма обучения: практические занятия – 128 ак.ч. (96 астр.ч.), самостоятельная работа – 186 ак.ч.(139,5 астр.ч), контроль – 36 ак.ч. (27 ак.ч), консультации – 2 ак.часа (1,5 ак.ч).

Заочная форма обучения: практические занятия – 24 ак.ч. (18 астр.ч.), самостоятельная работа – 249 ак.ч.(186,75 астр.ч), контроль – 13 ак.ч. (9,75 ак.ч), консультации – 2 ак.часа (1,5 ак.ч).

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина «Иностранный язык профессионального общения (английский)» изучается на 1 курсе очной формы обучения, в 1-2 семестрах.

Формы промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом для очной ф/о:

- 1 семестр – зачет

- 2 семестр – экзамен.

Формы промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом для заочной ф/о:

- 1 семестр – зачет

- 2 семестр – экзамен.

3. Содержание и структура дисциплины

Содержание дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.								Форма текущего контроля успеваемости **, промежуточной аттестации***
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий						СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КОНС	КОНТР	КСР		
1 семестр										
Тема 1	Государственный менеджмент: системы правления в России и Германии	50			12				38	О, Т, СР
Тема 2	Сферы профессиональной деятельности	46			10				36	О, Т, СР
Тема 3	Профессиональное общение в сфере бизнеса	48			10				38	О, Т, СР
Промежуточная аттестация										Зачет

Всего		**144**			32				112	
	2 семестр									
Тема 1	Межкультурная коммуникация в сфере бизнеса и менеджмента	34			10				24	О, Т, СР
Тема 2	Многоуровневая система образования в России и за рубежом	36			12				24	О, Т, СР
Тема 3	Наука, образование, бизнес: стратегии интеграционного взаимодействия	36			10				26	О, Т, СР
Промежуточная аттестация										Экзамен
Всего:		**144**			**32**	2	36		**74**	

*** – разработчик указывает необходимые формы текущего контроля успеваемости опрос (О), тестирование (Т), практическое задание (ПЗ), самостоятельная работа (СР).*
**** - разработчик указывает необходимые формы промежуточной аттестации: зачет с оценкой (ЗаО).*

заочная форма обучения

№ п/п	**Наименование тем (разделов)**	**Объем дисциплины (модуля), час.**								**Форма текущего контроля успеваемости **, промежуточной аттестации*****
		Всего	**Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий**						**СР**	
			Л	**ЛР**	**ПЗ**	**КОНС**	**КОНТР**	**КСР**		
1 семестр										
Тема 1	Государственный менеджмент: системы правления в России и Германии	50	4				1		44	О, Т, СР
Тема 2	Сферы профессиональной деятельности	46	4				1		42	О, Т, СР
Тема 3	Профессиональное общение в сфере бизнеса	48	4				2		42	О, Т, СР
Промежуточная аттестация										Зачет
Всего		**144**	12				4		128	
	2 семестр									
Тема 1	Межкультурная коммуникация в сфере бизнеса и менеджмента	34	4				3		41	О, Т, СР
Тема 2	Многоуровневая система образования в России и за	36	4				3		40	О, Т, СР

	рубежом									
Тема 3	Наука, образование, бизнес: стратегии интеграционного взаимодействия	36	4				3		40	О, Т, СР
Промежуточная аттестация			12				9		121	Экзамен
Всего:		**144**	**24**			2	**13**		**249**	

*** – разработчик указывает необходимые формы текущего контроля успеваемости опрос (О), тестирование (Т), практическое задание (ПЗ), самостоятельная работа (СР).*
**** - разработчик указывает необходимые формы промежуточной аттестации: зачет с оценкой (ЗаО).*

Содержание дисциплины «Иностранный язык профессионального общения (немецкий)» для 1 семестра обучения

Тема 1. Государственный менеджмент: системы правления в России и Германии

Этапы реформирования федеративной системы; основной закон страны – конституция; личность федерального канцлера ФРГ; внешняя политика; политические партии; СМИ.

Тема 2 Сферы профессиональной деятельности

Система социальной защиты населения; уровень жизни населения Германии; медицина, образование.

Тема 3 Профессиональное общение в сфере бизнеса

Особенности государственной и муниципальной службы; обязанности государственных и муниципальных служащих, квалификационные требования к государственным и муниципальным служащим; профессиональная этика государственного и муниципального служащего

Содержание дисциплины «Иностранный язык в сфере профессиональной коммуникации (немецкий)» для 2 семестра обучения

Тема 1. Межкультурная коммуникация в сфере бизнеса и менеджмента

Бакалавриат, магистратура, компетенции специалиста с PhD в Германии.

Тема 2. Многоуровневая система образования в России и за рубежом

Морально-этические нормы ученого в современном обществе; научный этикет:

использование источников, передача научной информации, плагиат.

Тема 3 Наука, образование, бизнес: стратегии интеграционного взаимодействия.

Международные конференции. Подготовка доклада по научному исследованию:

тема исследования, методы, практическая значимость

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

Формы текущего контроля успеваемости

Тема и/или раздел	Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1. Государственный менеджмент: системы правления в России и Германии	Опрос, тестирование, самостоятельная работа
Тема 2. Сферы профессиональной деятельности**.**	Опрос, тестирование, самостоятельная работа
Тема 3. Профессиональное общение в сфере бизнеса	Опрос, тестирование, самостоятельная работа
Тема 1. Межкультурная коммуникация в сфере бизнеса и менеджмента	Опрос, тестирование, самостоятельная работа
Тема 2. Многоуровневая система образования в России и за рубежом	Опрос, тестирование, самостоятельная работа
Тема 3. Наука, образование, бизнес: стратегии интеграционного взаимодействия	Опрос, тестирование, самостоятельная работа

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета и экзамена (очная форма обучения)

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета и экзамена (заочная форма обучения)

Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Раздел 1. Государственное устройство России и Германии

Типовые оценочные материалы по теме 1 Государственный менеджмент: системы правления в России и Германии

Типовые задания по реферированию научной статьи:

Задание 1. Прочитайте, переведите и зареферируйте прочитанный текст, соблюдая основные правила презентации научной информации.

Ab Herbst 2017 müssen Studierende, die nicht aus der EU stammen, in BadenWürttemberg Studiengebühren bezahlen. Durch dieses Gesetz wird die landesweite Debatte über den kostenlosen Hochschulzugang erneut entfacht.

1500 Euro pro Semester werden für Nicht-EU-Ausländer ab dem Wintersemester 2017/2018 fällig. Von den Gebühren sollen die Hochschulen 300 Euro erhalten, um die Studienbedingungen für diese Gruppe zu verbessern und eine bessere Betreuung zu ermöglichen. Baden Württembergs Wissenschaftsministerin Theresia Bauer begründete die Einführung der Gebühren unter anderem damit, dass ausländische Studierende eine

bessere Betreuung benötigten, um ihr Studium erfolgreich abschließen zu können. Der Anteil der Studienabbrecher in dieser Gruppe sei weit höher als bei einheimischen Studenten, so Bauer. Eine bessere Betreuung koste aber zusätzliches Geld.
Das Gesetz sieht Bauer zufolge „gezielte Ausnahmeregelungen“ für Studierende aus den ärmsten
Ländern der Welt vor. Für sie sollten etwa 500 Studienplätze pro Jahr geschaffen werden. Auch Asylbewerber, die schon anerkannt sind oder deren Anerkennung wegen ihrer Herkunft „mit hohem Grad wahrscheinlich“ ist, sollen von der Gebührenpflicht ausgenommen werden. Bei Asylsuchenden müssten aber sprachliche und fachliche Voraussetzungen für ein Studium vorliegen, sagte die Ministerin.
Etwa 20.000 internationale Studierende gibt es derzeit in Baden-Württemberg. Sie sind allerdings durch Bestandsschutz von der neuen Regelung ausgenommen.
Die Landesrektoren in Baden-Württemberg begrüßten das Gesetz. Ein gebührenpflichtiges Studium sei weltweit die Regel und behindere die Internationalisierung der Hochschulen nicht. Sonst gab es aber reichlich Kritik: Die Bildungsgewerkschaft GEW kritisierte die „HochschulMaut“ als beschämend für das Land.
Sie müssen künftig zahlen: Nicht-EU-Ausländer bei einer Vorlesung
Gegenwind bekam Ministerin Bauer auch von der Opposition. „Selbst Ihre eigenen Leute fürchten, dass mit diesem Signal die Brücke zur Wiedereinführung von allgemeinen Studiengebühren gebaut wird“, sagte die Hochschulexpertin Gabi Rolland. Die Regierung wolle auf dem Rücken der internationalen Studierenden „angebliche Haushaltslöcher“ stopfen. Die Gebühren würden lediglich etwa 35 Millionen Euro im Jahr einbringen - bei einem gesamten Wissenschafts- und Kulturhaushalt von mehr als 4,3 Milliarden Euro. „Schämen Sie sich“, rief sie Bauer zu.

Типовые темы для аннотирования:

1. Реформа управления. Новые требования, предъявляемые к государственной службе на современном этапе.
2 Принципы государственного административного устройства ФРГ 3. Обязанности и права чиновников в Германии.

Тема 2

Типовые оценочные материалы по теме 2 Сферы профессиональной деятельности

Типовые задания по реферированию научной статьи:

Задание 1. Прочитайте, переведите и зареферируйте прочитанный текст, соблюдая основные правила презентации научной информации.

Drei deutsche Bundesländer haben 2017 neue Landtage gewählt, zuletzt NordrheinWestfalen. In allen drei Ländern hat die SPD Stimmen verloren und die CDU gewonnen. Das wird auch als Zeichen für die Bundestagswahl gesehen.

Nordrhein-Westfalen (NRW) im Westen von Deutschland ist mit fast

MillionenMenschen das bevölkerungsreichste Bundesland – und eigentlich ist es **SPD** . - Land. Nur einmal in den letzten 50 Jahren hat hier die CDU regiert, von 2005–2010. Von 1980–1995 regierte die SPD in NRW sogar mit absoluter Mehrheit .

Jetzt hat die CDU mit 33 Prozent die SPD überholt, und die SPD hat mit 31 Prozent ihr schlechtestes Ergebnis überhaupt geholt. Die Wahl in NRW gilt als besonders wichtiges **Stimmungsbarometer** für die Bundestagswahl im September 2017. Auch vorher bei den

Wahlen der **Landtage** im Saarland und in Schleswig-Holstein hatte die CDU Wähler gewonnen und die SPD verloren. SPD-**Kanzlerkandidat** Martin Schulz braucht nun eine neue **Strategie** (, wie er mehr Wähler überzeugen und seine Ziele doch noch erreichen kann.

„Ich bin auch kein **Zauberer**“, sagte Martin Schulz nach der Wahl in NRW. Nach der **Nominierung**von Martin Schulz als Kanzlerkandidat Anfang 2017 hatte es einen **Aufschwung** für die Partei gegeben. Martin Schulz wollte die SPD wieder zur stärksten Partei machen und zu alter Größe zurückführen. Jetzt ist er erst mal ausgebremst. Kanzlerin Angela Merkel kann das Ergebnis der Landtagswahlen und besonders das in NRW als **Bestätigung**für ihre Politik sehen.

In Nordrhein-Westfalen hat die CDU vor allem deshalb gewonnen, weil sie viele Stimmen von denjenigenbekommen hat, die vorher Nicht-Wähler waren. Lange hieß es, dass zu wenige Deutsche wählen gehen würden. Jetzt steigt die Wahlbeteiligungwieder. Für die Bundestagswahlim Herbst ist das ein gutes Zeichen.

Типовые темы для аннотирования:

1. Медицина и образование в Германии.

Andere Firmen auszuspionieren, ist heute so einfach wie noch nie. Dadurch entstehen hohe Schäden. Oft geben Regierungen den Auftrag dazu – und manchmal sogar die, von denen man es nicht erwartet.

Auf über 50 Milliarden Euro **schätzt** der **Branchenverband** der digitalen Wirtschaft den jährlichen Schaden durch Wirtschaftsspionage. Genau 1074 Unternehmen wurden für eine Studie befragt. Etwa die Hälfte teilte mit, dass sie schon einmal Opfer von Spionage oder Datendiebstahl waren. Weitere 28 Prozent vermuten, dass sie ausspioniert wurden.

Die deutsche Wirtschaft bietet viele lohnende Ziele für Spionage. Deutsche Produkte **stehen** oft **für** technischen Fortschritt und gute Qualität. Das **Ausspähen** und **Nachmachen** von Technik ist für die Unternehmen oft schneller und billiger, als sie selbst zu entwickeln. Die Firmen interessieren sich aber auch für **Marketingstrategien** der **Konkurrenz**. Kennt man die konkurrierenden Angebote, hat man beispielsweise bei internationalen **Ausschreibungen** einen großen Vorteil.

Das Bundesamt für **Verfassungsschutz** warnte noch 2014 vor der Gefahr: „Wirtschaftsspionage ist eine **ernstzunehmende** und dennoch in der Praxis oft **unterschätzte** Gefahr in unserer **globalisierten**, **vernetzten** Welt“, schrieb der Verfassungsschutz in einem Bericht. Er warnte besonders vor den **Nachrichtendiensten** anderer Staaten. Er nennt russische und chinesische Nachrichtendienste, die im Regierungsauftrag Wirtschaftsspionage **betreiben** sollen. Doch der Verfassungsschutz machte ebenso deutlich, dass auch westliche Staaten ihre Konkurrenten durch die Nachrichtendienste ausspähen lassen. Dass das sogar mit Hilfe des eigenen

Geheimdienstes geschehen kann, zeigen die **Enthüllungen** über den deutschen Bundesnachrichtendienst (BND). Im April 2015 wurde bekannt: Die US-amerikanische National Security Agency (NSA) hat Daten des BND genutzt, um europäische Unternehmen auszuspionieren.

Типовые темы для аннотирования:

1. Повышение квалификации кадров ГМУ в Германии.
2. Отличительные черты в поведении руководителей женщин и мужчин.
3. Деловые коммуникации в государственном и муниципальном управлении.

Тема 3 Профессиональное общение в сфере бизнеса

Типовые оценочные материалы по теме 1 Межкультурная коммуникация в сфере бизнеса и менеджмента (2 семестр)

Типовые задания по реферированию научной статьи:

Задание 1. Прочитайте, переведите и зареферируйте прочитанный текст, соблюдая основные правила презентации научной информации.

Sie diskutieren, schreiben und lernen im Netz: Immer mehr Berufstätige nutzen Fernstudiengänge, um sich fortzubilden – und das sogar über Ländergrenzen hinweg.
Sie diskutieren, schreiben und lernen im Netz: Immer mehr Berufstдtige nutzen Fernstudiengдnge, um sich fortzubilden – und das sogar ьber Lдndergrenzen hinweg.
Die Ägypterin Kismet El Sayed lebt in Kairo und studiert **Medienmanagement** in Berlin. Ihre Arbeit als Journalistin eines Online-Magazins wollte sie für ihr Studium nicht aufgeben: "Ich habe nach etwas gesucht, was ich neben meinem Beruf machen kann", sagt Kismet. "Denn ich kann es mir nicht leisten, nur zu studieren."
Der zweijährige internationale Fernstudiengang „Executive Master in International Media Innovation Management“ an der Deutschen Universität für Weiterbildung gibt ihr diese
Möglichkeit. Ein großer Teil des **Lernpensums** wird in diesem Studium online erfüllt – entweder im **Selbststudium** oder zusammen mit anderen Studierenden und Professoren in **WebSeminaren**, sogenannten "Webinaren".
Knapp 400000 Deutsche nehmen an Fernstudiengängen teil. Manche Studiengänge finden auf Deutsch statt, internationale auf Englisch. Kismet El Sayed und ihre **Kommilitonen** diskutieren per Videokonferenz über Medienethik und Medienrecht. Dabei nutzen sie auch Facebook, Twitter und Skype. Viermal treffen sie sich außerdem persönlich für **mehrtägige Intensivkurse**.
Auch wenn man von zu Hause aus lernen kann, ist es nicht einfach, gleichzeitig Beruf, Familie und Studium zu **stemmen**. Dies verlangt viel **Disziplin** und ein gutes **Zeitmanagement**. Für Kismet El Sayed im aktuellen ägyptischen **Revolutionsgeschehen** ist das wohl die größte Schwierigkeit – denn **planbar** ist in Ägypten zurzeit nur sehr wenig. Doch die junge Journalistin will mit aller Kraft **dranbleiben**. Sie träumt sogar schon davon, mit ihrem Wissen den **Wandel** später selbst **voranzutreiben**.

Тема 2 Многоуровневая система образования в России и за рубежом (2 семестр)

Типовые задания по реферированию научной статьи:

Задание 1. Прочитайте, переведите и зареферируйте прочитанный текст, соблюдая основные правила презентации научной информации.

Die Universität zu Oxford ist eine der renommiertesten Unis der Welt. Doch einen Platz an der Elite-Uni zu bekommen, ist für die meisten Studenten nahezu aussichtslos

Mit einem Abschluss an der Universität Oxford **öffnet sich** so manche **Tür im Leben**. Dort angenommen zu werden, ist für viele Studenten allerdings aussichtslos, denn die **Konkurrenz** ist hart und der Bewerbungsprozess lang und **kompliziert**. Andrew Kahn, Slawistik-Professor in Oxford, erklärt: "Generell sind wir an Bewerbern interessiert, die Lernfähigkeit aufweisen können. Wir wollen wissen, ob diese jungen Menschen in der Lage sind, ihre Meinung zu präsentieren und zu verteidigen und ob sie eine Diskussion führen können."

Die Struktur dieser jahrhundertealten Universität ist eher **ungewöhnlich**. Der wichtigste Bestandteil des Studiums sind die Übungen, bei denen der Professor oder Dozent eine Gruppe von zwei, höchstens drei, nicht selten auch nur einen Studenten eine Stunde lang unterrichtet. Die Professoren sind fast immer **führende** Experten in ihrem Fach. Bibliotheken, Labore und

Museen stehen den Studenten frei zur Verfügung. Für die meisten ist das Studium und Leben in Oxford eine **einzigartige** Erfahrung.

Immer wieder wird der Universität zu Oxford allerdings vorgeworfen, Kandidaten staatlicher Schulen zu **diskriminieren** und **Absolventen** von Privatschulen zu bevorzugen. Die gesellschaftliche Elite, die **soziale Oberschicht**, wolle auch in der Bildung unter sich bleiben, ist ein oft geäußerter Vorwurf. Professor Andrew Kahn weist dies allerdings zurück: "Ich glaube, das Image, das Oxford noch bis vor einigen Jahren hatte, **schwindet** langsam. Damals betrachtete man die Studenten als Abkömmlinge der **privilegierten** Oberschicht, nicht sehr **intellektuell**, aber mit **guten Beziehungen**. Das entspricht nicht mehr der Wahrheit. Heutzutage hat die Öffentlichkeit ein viel besseres Verständnis für die Art der Institution, die Oxford ist. Sie ist eine Elite der Bildung und nicht eine soziale Elite."

Тема 3. Наука, образование, бизнес: стратегии интеграционного взаимодействия.

Международные конференции. Подготовка доклада по научному исследованию: тема исследования, методы, практическая значимость (2 семестр)

Типовые оценочные материалы по разделу 3 Наука, образование, бизнес: стратегии интеграционного взаимодействия

Типовые задания по реферированию научной статьи:

Задание 1. Прочитайте, переведите и зареферируйте прочитанный текст, соблюдая основные правила презентации научной информации.

Sie sind aus dem Stadtbild nicht wegzudenken: die 33.000 Studenten, die an der Heidelberger Uni eingeschrieben sind. Ihr Ansehen war in der Vergangenheit stets hoch, doch ihr Verhalten nicht immer vorbildlich

In Heidelberg steht die älteste Universität Deutschlands. **Kurfürst** Ruprecht I. hat sie 1386 gegründet und wäre wohl sehr stolz darauf gewesen, dass sie heute zu den **renommiertesten** Deutschlands zählt. Ihre Studenten hatten in den vergangenen Jahrhunderten einen besonderen gesellschaftlichen **Status** in der Stadtbevölkerung, und sie waren sich dessen durchaus bewusst. So schrieb der Komponist Robert Schumann 1829: „Der Student ist die erste und angesehenste Person in und um Heidelberg, welches einzig von ihm allein lebt".

Bereits zu dieser Zeit galt Heidelberg als hervorragende Universität, deren Professoren im **Vormärz** oft **liberal** eingestellt waren. Die Idee von einem deutschen Nationalstaat mit **konstitutioneller** Ordnung begeisterte auch zahlreiche Studenten, von denen sich viele in sogenannten **Burschenschaften** organisierten. Damals galten diese Studentenverbindungen mit ihrer nationalen Ausrichtung als fortschrittlich, heute werden sie wegen ihrer häufig **reaktionären Anschauungen** kritisch gesehen.

Mehr noch als für ihr politisches Engagement **zeichneten sich** die Burschenschaften aber stets durch ihre eigenartige **Bräuche aus**: So veranstalteten sie zum Beispiel **illegale Fechtkämpfe**und waren stolz auf die Schnittwunden in ihren Gesichtern. Um die sogenannte

„Schmisse" für immer sichtbar zu machen, gossen manche sogar Rotwein darauf. Das Fechten war auch einer der häufigsten Gründe für die **Inhaftierung** im Studenten**karzer** der Universität. Denn die musste ihre Studenten selbst für deren Vergehen bestrafen. Dafür hatte sie bereits seit

1545 eigene Gefängnisräume.

Zwar waren die **Zellen** feucht und kalt, doch durften die Inhaftierten zu **Vorlesungen** gehen,

Besucher empfangen, sich Essen liefern lassen und sogar Alkohol trinken. Und sie waren stolz auf ihre Inhaftierung, was an den zahlreichen Zeichnungen, **Schnitzereien** und Schriften an den Wänden des Studentenkarzers zu erkennen ist. Neben den **Wappen** und Uniformen ihrer Verbindungen **verewigten** die Studenten hier auch die Gründe für ihre Inhaftierung: Sie tranken zu viel Alkohol, störten die nächtliche Ruhe der Bürger, **traten Laternen aus** und beleidigten Polizisten. Fast vier Jahrhunderte lang saßen Heidelberger Studenten im Karzer die Strafe für ihre Vergehen ab, bis das Gefängnis 1914 geschlossen wurde.

Heute zählt die Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg etwa 33.000 Studierende und über 10.000 Beschäftigte. Bekannte Heidelberger Studenten waren zum Beispiel die Philosophin Hannah

Arendt, die Schriftstellerin Anna Seghers oder der ehemalige Bundeskanzler Helmut Kohl. Zehn Professoren der Universität sind mit einem **Nobelpreis** ausgezeichnet worden – zuletzt 2008 der Mediziner Harald Hausen.

Типовые темы для аннотирования:

1. Иностранные языки в жизни президентов и государственных служащих в России и Германии.
2. Иностранный язык как средство межкультурной коммуникации.
3. Понятие корпоративного имиджа.
4. Особенности использования информации во время кризисов. 5. Межличностные отношения в организации.

Шкала оценивания

№	Формы контроля	Критерии оценки	Показатели и шкала оценивания (кол-во баллов)
1.	Реферирование научного текста	Использование клише. Логика и корректность презентации. Информационное и идейное соответствие оригиналу. Объем и полнота изложения. Грамматика. Лексика.	**5 баллов –** В процессе реферирования студент существенно переработал содержание, композицию языка оригинала: выделил главные факты и изложил в краткой форме. Язык и стиль оригинала претерпели изменения в сторону нормативности, нейтральности, простоты и лаконичности. Присутствует безусловная когерентность текста. Использование стереотипные выражения/фразы, связующие текстклише. **4 балла –** В процессе реферирования студент достаточно переработал содержание, композицию языка оригинала: выделил главные факты и изложил в краткой форме. Язык и стиль оригинала претерпели достаточные изменения в сторону нормативности, нейтральности, простоты и лаконичности. Присутствует безусловная когерентность текста. Использовано достаточное количество стереотипных выражений/фраз, связующих текст-клише. **3 балла –** В процессе реферирования студент несущественно переработал содержание, композицию языка оригинала: выделил главные факты и изложил в краткой форме. Язык и стиль оригинала недостаточно претерпели изменения в сторону нормативности, нейтральности, простоты и лаконичности. Присутствует безусловная когерентность текста. Использование стереотипные выражения/фразы, связующие текстклише незначительны – «3». **2 балла –** В процессе реферирования студент не переработал содержание, композицию языка оригинала: не выделил главные факты и не изложил в краткой форме. Язык и стиль оригинала не претерпели изменения в сторону нормативности, нейтральности, простоты и лаконичности. Студент не использовал стереотипные выражения/фразы, связующие текстклише.
2.	Аннотирование	Организация текста Грамматика Лексика Коммуникативное взаимодействие	**5 баллов** полученные результаты полностью соответствуют поставленной цели. Продемонстрирована теоретическая значимость работы. Проведен анализ теоретических и эмпирических источников, выводы автора самостоятельны и аргументированы. Содержание работы полностью соответствует поставленной задаче, содержит достоверные и интересные выводы. Оформление работы полностью отвечает всем требованиям. **4 балла** - полученные результаты преимущественно соответствуют поставленной цели и задачам. Обоснована практическая и

			теоретическая актуальность работы. В процессе анализа литературы отобран и проанализирован достаточный круг теоретических и эмпирических источников. Выбраны и обоснованы применяемые научные подходы, методы и процедуры. Полученные результаты в основном логичны систематизированы, но не всегда доказательны. Оформление работы в целом соответствует существующим требованиям. **3 балла –** полученные результаты в значительной степени соответствуют поставленной цели (цель работы достигнута в основном). Обоснована актуальность работы. В процессе анализа литературы отобраны источники, продемонстрировано понимание решаемой проблемы. Выбраны адекватные цели методы, процедуры. Они в значительной степени реализованы в работе. Выводы имеют наглядный характер. Требования по оформлению работы в основном выполнены. **2 балла -** Студент не может изложить свои мысли в эссе; испытывает большие трудности в использовании языковых средств для написания эссе, при построении предложений допускает серьезные ошибки в стандартных конструкциях, влияющие на понимание общего смысла высказывания; владеет ограниченным объемом словарного запаса для общения на пройденные темы; не может употреблять базовую лексику; допускает ошибки, влияющие на понимание. Правила орфографии не соблюдаются.

Оценочные средства промежуточной аттестации

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенций
УК ОС-4	Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и	УК ОС -4.1	способность применять современные коммуникативные технологии на иностранном языке для профессионального взаимодействия

	профессионального взаимодействия	УК ОС – 4.2	Способность применять современные коммуникативные технологии на иностранном языке для академического взаимодействия
УК ОС - 5	Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	УК ОС – 5.1.	способность анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия в профессиональной сфере на иностранном языке

Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Код компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
УК ОС -4.1	организует и осуществляет коммуникацию в профессиональной среде на иностранном языке	Знает виды и особенности письменных текстов, устных выступлений; наиболее употребительную лексику общего языка и базовую терминологию своей профессиональной области Умеет свободно общаться и читать оригинальную монографическую и периодическую литературу на иностранном языке по профессиональной тематике и статьи из газет и журналов, издаваемых на иностранных языках и в сети Интернет. Осуществляет деловую коммуникацию в сфере менеджмента в устной и письменной формах на иностранном (ых) языке (ах). Имеет навык восприятия и обработки в соответствии с поставленной целью различной информации на английском языке, полученной из печатных, аудиовизуальных, аудитивных источников в рамках общественно-политической, профессиональной и социокультурной сфер общения
УК ОС – 4.2	организует и осуществляет коммуникацию в академической среде на иностранном языке	Знает наиболее употребительную лексику общего языка и базовую терминологию в академической

Код компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
		сфере. Умеет свободно общаться и читать оригинальную монографическую и периодическую литературу на иностранном языке по научной тематике Имеет навык восприятия и обработки в соответствии с поставленной целью различной информации на английском языке, полученной из печатных, аудиовизуальных, аудитивных источников в рамках академической сферы общения
УК ОС – 5.1.	организует межкультурное взаимодействие в профессиональной сфере с учетом этнических, религиозных, гендерных и возрастных отличий на иностранном языке	Знает правила устного и письменного делового этикета в интернациональном обществе; культурные и религиозные особенности поведения представителей разных национальностей и конфессий. Выбирает необходимые этикетные формы в соответствии с устной и письменной ситуацией делового общения в интернациональном коллективе; демонстрирует толерантное вербальное и невербальное поведение в многонациональном обществе. Демонстрирует навык устного монологического и диалогического высказывания; навык адекватного восприятия звучащей иностранной речи (общее понимание, отличие главного от второстепенного, поиск необходимой информации)

Формой промежуточного контроля после изучения дисциплины является зачет, экзамен.

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Промежуточная аттестация студентов проводится в форме зачета с оценкой и экзамена:

1. Зачет проходит в форме аннотирования Инструкция по аннотированию научной статьи по предложенной теме:

Аннотация – краткая характеристика научной статьи с точки зрения ее назначения, содержания, вида, формы и других особенностей.

Аннотация выполняет следующие **функции**:

- дает возможность установить основное содержание научной статьи, определить ее релевантность и решить, следует ли обращаться к полному тексту статьи;

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

Аннотация должна включать характеристику основной темы, проблемы научной статьи, цели работы и ее результаты. В аннотации указывают, что нового несет в себе данная статья в сравнении с другими, родственными по тематике и целевому назначению.

Рекомендуемый средний **объем аннотации** 500 печатных знаков

Типовые темы для аннотирования:

1. Реформа управления. Новые требования, предъявляемые к государственной службе на современном этапе.
2. Принципы государственного административного устройства ФРГ
3. Обязанности и права чиновников в Германии.
4. Повышение квалификации кадров ГМУ в Германии.
5. Отличительные черты в поведении руководителей женщин и мужчин.
6. Деловые коммуникации в государственном и муниципальном управлении.
7. Университеты и научные школы Германии.
8. Государственное устройство ФРГ и России.
9. Иностранные языки в жизни президентов и бундесканцлеров в России и Германии.
10. Иностранный язык как средство межкультурной коммуникации.
11. Понятие корпоративного имиджа.
12. Особенности использования информации во время кризисов.
13. Межличностные отношения в организации.
14. История создания конституции России и Германии.
15. Гражданское право России и Германии.
16. Выборы в России и Германии: различие и общее.
17. Партийная система Германии.
18. Выдающиеся государственные деятели и политики Германии и России и их роль в мировой политике.

Шкала оценивания на зачете

Критерии оценки	Баллы в БРС	Оценка
5 баллов полученные результаты полностью соответствуют поставленной цели. Продемонстрирована теоретическая значимость работы. Проведен анализ теоретических и эмпирических источников, выводы автора самостоятельны и аргументированы. Содержание работы полностью соответствует поставленной задаче, содержит достоверные и интересные выводы. Оформление работы полностью отвечает всем требованиям.	6-100	5, «отлично»/ зачтено
4 балла - полученные результаты преимущественно соответствуют поставленной цели и задачам. Обоснована практическая и теоретическая актуальность работы. В процессе анализа литературы отобран и проанализирован достаточный круг теоретических и эмпирических источников. Выбраны и обоснованы применяемые научные подходы, методы и процедуры. Полученные результаты в основном логичны систематизированы, но не всегда доказательны. Оформление работы в целом соответствует существующим требованиям.	6-75	4, «хорошо» / зачтено

3 балла – полученные результаты в значительной степени соответствуют поставленной цели (цель работы достигнута в основном). Обоснована актуальность работы. В процессе анализа литературы отобраны источники, продемонстрировано понимание решаемой проблемы. Выбраны адекватные цели методы, процедуры. Они в значительной степени реализованы в работе. Выводы имеют наглядный характер. Требования по оформлению работы в основном выполнены.	0-65	3, «удовлетворит» / зачтено
2 балла - Студент не может изложить свои мысли в эссе; испытывает большие трудности в использовании языковых средств для написания эссе, при построении предложений допускает серьезные ошибки в стандартных конструкциях, влияющие на понимание общего смысла высказывания; владеет ограниченным объемом словарного запаса для общения на пройденные темы; не может употреблять базовую лексику; допускает ошибки, влияющие на понимание. Правила орфографии не соблюдаются.	енее 0	2, «не удовлетворит.»/ не зачтено

Экзамен проходит в форме реферирования научного текста

Инструкция к экзамену

Осуществляйте реферирование статьи, используя следующие методы пошагового чтения:

Шаг 1. Сделайте общий обзор текста. Заголовок, начало (вступление) в каждом абзаце, ключевые слова и понятия, на основании которых можно представить (сообщить) о содержании текста. Определите, какая проблема или вопрос рассматриваются в тексте. Ответьте на вопросы, о чем идет речь в тексте и на какие вопросы текст дает ответы?

Шаг 2. Прочтите статью еще раз, основательно и вдумчиво. Выделить важные словосочетания, но не все предложения, и ключевые слова. Убедитесь, что выделенных слов и выражений не слишком много.

Шаг 3. На третьем этапе необходимо выяснить значение незнакомых слов и выражений.

Шаг 4. Кратко опишите каждый раздел текста своими словами и сформулируйте заголовки для каждого из разделов, абзацев.

Шаг 5. Повторите самую важную информацию из статьи. Используя выделенные ключевые слова и выражения, а также клише для реферирования, сделайте краткий обзор текста.

Immer mehr Senioren in Deutschland arbeiten, obwohl sie Rente bekommen. Ob sie jedoch freiwillig erwerbstdtig sind oder ob sie Geld verdienen mьssen, weil ihre Rente nicht reicht – darьber streiten sich die Experten. Die Zahlen der Bundesregierung sind eindeutig: Alte Menschen in Deutschland arbeiten immer hдufiger. Die Anzahl der erwerbstdtigen Rentner ist seit dem Jahr 2000 um rund 60 Prozent gestiegen. Von den derzeit 17 Millionen Rentnern in Deutschland haben 761.000 Menschen einen Job. Nicht wenige von ihnen sind дlter als 74. Bundesweit arbeiten mehr дltere Frauen als Мдnner. Sie hatten in ihrem Berufsleben meistens ein geringeres Einkommen und mussten die Erwerbstdtigkeit unterbrechen, um ihre Kinder zu betreuen. Die Senioren haben oft Minijobs und tragen beispielsweise Zeitungen aus oder sitzen am Empfang und ьbernehmen Telefondienste. Warum die Senioren trotz Rente noch arbeiten, darьber gehen die Meinungen auseinander. Herbert Buscher vom Institut fьr Wirtschaftsforschung in Halle (IWH) betont, dass Menschen heute lдnger fit und gesund

bleiben: „Man gehцrt ja heutzutage mit 65 nicht zum alten Eisen“, sagt er. Dem Experten zufolge wьnschen sich viele дltere Menschen, irgendeine Art von Tдtigkeit auszuьben. Die Gewerkschaften und Sozialverbдnde warnen allerdings vor Altersarmut. Fьr Annelie Buntenbach, Vorstandsmitglied des Deutschen Gewerkschaftsbundes, zeigt die hohe Zahl von arbeitenden Ruhestдndlern vor allem, dass die Rente fьr viele Menschen nicht mehr zum Leben reicht.

Шкала оценивания на экзамене

Критерии оценки	Баллы в РС	Оценка
В процессе реферирования студент существенно переработал содержание, композицию языка оригинала: выделил главные факты и изложил в краткой форме. Язык и стиль оригинала претерпели изменения в сторону нормативности, нейтральности, простоты и лаконичности. Присутствует безусловная когерентность текста. Использование стереотипные выражения/фразы, связующие текст-клише.	6-100	5, «отлично»/ зачтено
В процессе реферирования студент достаточно переработал содержание, композицию языка оригинала: выделил главные факты и изложил в краткой форме. Язык и стиль оригинала претерпели достаточные изменения в сторону нормативности, нейтральности, простоты и лаконичности. Присутствует безусловная когерентность текста. Использовано достаточное количество стереотипных выражений/фраз, связующих текст-клише.	6-75	4, «хорошо» / зачтено
В процессе реферирования студент несущественно переработал содержание, композицию языка оригинала: выделил главные факты и изложил в краткой форме. Язык и стиль оригинала недостаточно претерпели изменения в сторону нормативности, нейтральности, простоты и лаконичности. Присутствует безусловная когерентность текста. Использование стереотипные выражения/фразы, связующие текст-клише незначительны.	0-65	3, «удовлетворит» / зачтено
В процессе реферирования студент не переработал содержание, композицию языка оригинала: не выделил главные факты и не изложил в краткой форме. Язык и стиль оригинала не претерпели изменения в сторону нормативности, нейтральности, простоты и лаконичности. Студент не использовал стереотипные выражения/фразы, связующие текст-клише.	енее 0	2, «неудовлетворит.»/ не зачтено

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Для очной формы обучения

Тема 1. Государственный менеджмент: системы правления в России и Германии (1 семестр)
Вопросы для самостоятельной подготовки: 1. Политические партии в России и Германии **Литература**

1.Иванов, А. В. Немецкий язык для менеджеров и экономистов : учебное пособие для вузов / А. В. Иванов, Р. А. Иванова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 400 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09516-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/470012 (дата обращения: 19.09.2021) 2021 / Гриф УМО ВО

2. Иванова Л.В. Немецкий язык для профессиональной коммуникации [Электронный ресурс]: учебное пособие для самостоятельной работы студентов/ Иванова Л.В., Снигирева О.М., Талалай Т.С. - Электрон. текстовые данные. - Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2013. - 153 с. - Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/30113 . - **ЭБС «IPRbooks».**

3. Родин, О. Ф. Страноведение. Федеративная республика германия : учебное пособие для академического бакалавриата / О. Ф. Родин. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 447 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5534-03019-8. - Режим доступа: https://www.biblio-online.ru/book/69E6BED3-9DE4-4A578B72-CB7FFFC3FEDF – **ЭБС «Юрайт».**

Тема 2. Сферы профессиональной деятельности (1 семестр)

1. Медицина в России и Германии Литература

1.Иванов, А. В. Немецкий язык для менеджеров и экономистов : учебное пособие для вузов / А. В. Иванов, Р. А. Иванова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 400 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09516-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/470012 (дата обращения: 19.09.2021) 2021 / Гриф УМО ВО

2. Иванова Л.В. Немецкий язык для профессиональной коммуникации [Электронный ресурс]: учебное пособие для самостоятельной работы студентов/ Иванова Л.В., Снигирева О.М., Талалай Т.С. - Электрон. текстовые данные. - Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2013. - 153 с. - Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/30113 . - **ЭБС «IPRbooks».**

3. Родин, О. Ф. Страноведение. Федеративная республика германия : учебное пособие для академического бакалавриата / О. Ф. Родин. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 447 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5534-03019-8. - Режим доступа: https://www.biblio-online.ru/book/69E6BED3-9DE4-4A578B72-CB7FFFC3FEDF – **ЭБС «Юрайт».**

Тема 3 Профессиональное общение в сфере бизнеса (1 семестр)

Вопросы для самостоятельной подготовки:

1. Профессиональная этика государственного и муниципального служащего

Литература.

1.Иванов, А. В. Немецкий язык для менеджеров и экономистов : учебное пособие для вузов / А. В. Иванов, Р. А. Иванова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 400 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09516-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/470012 (дата обращения: 19.09.2021) 2021 / Гриф УМО ВО

2. Иванова Л.В. Немецкий язык для профессиональной коммуникации [Электронный ресурс]: учебное пособие для самостоятельной работы студентов/ Иванова Л.В., Снигирева О.М., Талалай Т.С. - Электрон. текстовые данные. - Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2013. - 153 с. - Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/30113 . - **ЭБС «IPRbooks».**

3. Родин, О. Ф. Страноведение. Федеративная республика германия : учебное пособие для академического бакалавриата / О. Ф. Родин. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 447 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5534-03019-8. - Режим доступа: https://www.biblio-online.ru/book/69E6BED3-9DE4-4A578B72-CB7FFFC3FEDF – **ЭБС «Юрайт».**

Тема 1. Межкультурная коммуникация в сфере бизнеса и менеджмента (2 семестр)
Вопросы для самостоятельной подготовки:
1. Компетенции специалиста с PhD в Германии
Литература

1.Иванов, А. В. Немецкий язык для менеджеров и экономистов: учебное пособие для вузов / А. В. Иванов, Р. А. Иванова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 400 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09516-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/470012 (дата обращения: 19.09.2021) 2021 / Гриф УМО ВО

2. Иванова Л.В. Немецкий язык для профессиональной коммуникации [Электронный ресурс]: учебное пособие для самостоятельной работы студентов/ Иванова Л.В., Снигирева О.М., Талалай Т.С. - Электрон. текстовые данные. - Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2013. - 153 с. - Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/30113 . - **ЭБС «IPRbooks».**

3. Родин, О. Ф. Страноведение. Федеративная республика германия : учебное пособие для академического бакалавриата / О. Ф. Родин. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 447 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5534-03019-8. - Режим доступа: https://www.biblio-online.ru/book/69E6BED3-9DE4-4A578B72-CB7FFFC3FEDF – **ЭБС «Юрайт».**

Тема 2. Многоуровневая система образования в России и за рубежом (2 семестр)

Вопросы для самостоятельной подготовки: 1. Передача научной информации, плагиат. **Литература**

1.Иванов, А. В. Немецкий язык для менеджеров и экономистов : учебное пособие для вузов / А. В. Иванов, Р. А. Иванова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 400 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09516-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/470012 (дата обращения: 19.09.2021) 2021 / Гриф УМО ВО

2. Иванова Л.В. Немецкий язык для профессиональной коммуникации [Электронный ресурс]: учебное пособие для самостоятельной работы студентов/ Иванова Л.В., Снигирева О.М., Талалай Т.С. - Электрон. текстовые данные. - Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2013. - 153 с. - Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/30113 . - **ЭБС «IPRbooks».**

3. Родин, О. Ф. Страноведение. Федеративная республика германия: учебное пособие для академического бакалавриата / О. Ф. Родин. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 447 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5534-03019-8. - Режим доступа: https://www.biblio-online.ru/book/69E6BED3-9DE4-4A578B72-CB7FFFC3FEDF – **ЭБС «Юрайт».**

Тема 3. Наука, образование, бизнес: стратегии интеграционного взаимодействия (2 семестр)
Вопросы для самостоятельной подготовки:

1. Международные конференции **Литература**

1.Иванов, А. В. Немецкий язык для менеджеров и экономистов: учебное пособие для вузов / А. В. Иванов, Р. А. Иванова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 400 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09516-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/470012 (дата обращения: 19.09.2021) 2021 / Гриф УМО ВО

2. Иванова Л.В. Немецкий язык для профессиональной коммуникации [Электронный ресурс]: учебное пособие для самостоятельной работы студентов/ Иванова
Л.В., Снигирева О.М., Талалай Т.С. - Электрон. текстовые данные. - Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2013. - 153 с. - Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/30113 . - **ЭБС «IPRbooks».**

3. Родин, О. Ф. Страноведение. Федеративная республика германия: учебное пособие для академического бакалавриата / О. Ф. Родин. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2017. — 447 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5534-03019-8. - Режим доступа: https://www.biblio-online.ru/book/69E6BED3-9DE4-4A578B72-CB7FFFC3FEDF – **ЭБС «Юрайт».**

Для заочной формы обучения

Тема 1. Государственный менеджмент: системы правления в России и Германии (1 семестр)
Вопросы для самостоятельной подготовки: 1. Политические партии в России и Германии **Литература**

1.Иванов, А. В. Немецкий язык для менеджеров и экономистов : учебное пособие для вузов / А. В. Иванов, Р. А. Иванова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 400 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09516-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/470012 (дата обращения: 19.09.2021) 2021 / Гриф УМО ВО

4. Иванова Л.В. Немецкий язык для профессиональной коммуникации [Электронный ресурс]: учебное пособие для самостоятельной работы студентов/ Иванова Л.В., Снигирева О.М., Талалай Т.С. - Электрон. текстовые данные. - Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2013. - 153 с. - Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/30113 . - **ЭБС «IPRbooks».**

5. Родин, О. Ф. Страноведение. Федеративная республика германия : учебное пособие для академического бакалавриата / О. Ф. Родин. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 447 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5534-03019-8. - Режим доступа: https://www.biblio-online.ru/book/69E6BED3-9DE4-4A578B72-CB7FFFC3FEDF – **ЭБС «Юрайт».**

Тема 2. Сферы профессиональной деятельности (1 семестр)

4. Медицина в России и Германии Литература

1.Иванов, А. В. Немецкий язык для менеджеров и экономистов : учебное пособие для вузов / А. В. Иванов, Р. А. Иванова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 400 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09516-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/470012 (дата обращения: 19.09.2021) 2021 / Гриф УМО ВО

5. Иванова Л.В. Немецкий язык для профессиональной коммуникации [Электронный ресурс]: учебное пособие для самостоятельной работы студентов/ Иванова Л.В., Снигирева О.М., Талалай Т.С. - Электрон. текстовые данные. - Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2013. - 153 с. - Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/30113 . - **ЭБС «IPRbooks».**

6. Родин, О. Ф. Страноведение. Федеративная республика германия : учебное пособие для академического бакалавриата / О. Ф. Родин. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 447 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5534-03019-8. - Режим доступа: https://www.biblio-online.ru/book/69E6BED3-9DE4-4A578B72-CB7FFFC3FEDF – **ЭБС «Юрайт».**

Тема 3 Профессиональное общение в сфере бизнеса (1 семестр)

Вопросы для самостоятельной подготовки:

4. Профессиональная этика государственного и муниципального служащего

Литература.

1.Иванов, А. В. Немецкий язык для менеджеров и экономистов : учебное пособие для вузов / А. В. Иванов, Р. А. Иванова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 400 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09516-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/470012 (дата обращения: 19.09.2021) 2021 / Гриф УМО ВО

5. Иванова Л.В. Немецкий язык для профессиональной коммуникации [Электронный ресурс]: учебное пособие для самостоятельной работы студентов/ Иванова Л.В., Снигирева О.М., Талалай Т.С. - Электрон. текстовые данные. - Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2013. - 153 с. - Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/30113 . - **ЭБС «IPRbooks».**

6. Родин, О. Ф. Страноведение. Федеративная республика германия : учебное пособие для академического бакалавриата / О. Ф. Родин. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 447 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5534-03019-8. - Режим доступа: https://www.biblio-online.ru/book/69E6BED3-9DE4-4A578B72-CB7FFFC3FEDF – **ЭБС «Юрайт».**

Тема 1. Межкультурная коммуникация в сфере бизнеса и менеджмента (2 семестр)

Вопросы для самостоятельной подготовки:

1. Компетенции специалиста с PhD в Германии

Литература

1.Иванов, А. В. Немецкий язык для менеджеров и экономистов: учебное пособие для вузов / А. В. Иванов, Р. А. Иванова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 400 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09516-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/470012 (дата обращения: 19.09.2021) 2021 / Гриф УМО ВО

4. Иванова Л.В. Немецкий язык для профессиональной коммуникации [Электронный ресурс]: учебное пособие для самостоятельной работы студентов/ Иванова Л.В., Снигирева О.М., Талалай Т.С. - Электрон. текстовые данные. - Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2013. - 153 с. - Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/30113 . - **ЭБС «IPRbooks».**

5. Родин, О. Ф. Страноведение. Федеративная республика германия : учебное пособие для академического бакалавриата / О. Ф. Родин. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 447 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5534-03019-8. - Режим доступа: https://www.biblio-online.ru/book/69E6BED3-9DE4-4A578B72-CB7FFFC3FEDF – **ЭБС «Юрайт».**

Тема 2. Многоуровневая система образования в России и за рубежом (2 семестр)

Вопросы для самостоятельной подготовки: 1. Передача научной информации, плагиат. **Литература**

1.Иванов, А. В. Немецкий язык для менеджеров и экономистов : учебное пособие для вузов / А. В. Иванов, Р. А. Иванова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва :

Издательство Юрайт, 2021. — 400 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09516-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/470012 (дата обращения: 19.09.2021) 2021 / Гриф УМО ВО

4. Иванова Л.В. Немецкий язык для профессиональной коммуникации [Электронный ресурс]: учебное пособие для самостоятельной работы студентов/ Иванова Л.В., Снигирева О.М., Талалай Т.С. - Электрон. текстовые данные. - Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2013. - 153 с. - Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/30113 . - **ЭБС «IPRbooks».**

5. Родин, О. Ф. Страноведение. Федеративная республика германия: учебное пособие для академического бакалавриата / О. Ф. Родин. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 447 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5534-03019-8. - Режим доступа: https://www.biblio-online.ru/book/69E6BED3-9DE4-4A578B72-CB7FFFC3FEDF – **ЭБС «Юрайт».**

Тема 3. Наука, образование, бизнес: стратегии интеграционного взаимодействия (2 семестр)

Вопросы для самостоятельной подготовки:

4. Международные конференции **Литература**

1.Иванов, А. В. Немецкий язык для менеджеров и экономистов: учебное пособие для вузов / А. В. Иванов, Р. А. Иванова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 400 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09516-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/470012 (дата обращения: 19.09.2021) 2021 / Гриф УМО ВО

5. Иванова Л.В. Немецкий язык для профессиональной коммуникации [Электронный ресурс]: учебное пособие для самостоятельной работы студентов/ Иванова
Л.В., Снигирева О.М., Талалай Т.С. - Электрон. текстовые данные. - Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2013. - 153 с. - Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/30113 . - **ЭБС «IPRbooks».**

6. Родин, О. Ф. Страноведение. Федеративная республика германия: учебное пособие для академического бакалавриата / О. Ф. Родин. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2017. — 447 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5534-03019-8. - Режим доступа: https://www.biblio-online.ru/book/69E6BED3-9DE4-4A578B72-CB7FFFC3FEDF – **ЭБС «Юрайт».**

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

6.1. Основная литература

1. Иванов, А. В. Немецкий язык для менеджеров и экономистов : учебник для среднего профессионального образования / А. В. Иванов, Р. А. Иванова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 161 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-09892-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/562350

2. Ильина, И. Е. Немецкий язык для экономических специальностей : учебное пособие для СПО / И. Е. Ильина, О. Н. Морозова. — 2-е изд. — Саратов, Москва : Профобразование, Ай Пи Ар Медиа, 2024. — 81 с. — ISBN 978-5-4488-1941-4, 978-5-4497-2831-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/138142.html

3. Иванова, Л. В. Немецкий язык для профессиональной коммуникации : учебное пособие для СПО / Л. В. Иванова, О. М. Снигирева, Т. С. Талалай. — Саратов : Профобразование, 2020. — 153 c. — ISBN 978-5-4488-0656-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/91899.html

6.2. Дополнительная литература

1. Абрамов Б.А. Теоретическая грамматика немецкого языка [Электронный ресурс]: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Юрайт, 2015. - 286 с. - Режим доступа: http://www.biblioonline.ru/thematic/?6&id=urait.content.B7377A28-7094-4D0D-B1ED1556E81D3B5D&type=c_pub . – **ЭБС «Юрайт».**

2. Ачкевич В.А. Немецкий язык для юристов: Учебное пособие / В.А. Ачкевич, О.Д. Рустамова; под ред. И.А. Горшеневой. - 4-е изд, перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. - 407 с.

3. Бархатова, Т.И. Германия и мир: политика, общество, культура» (Немецкий язык: Германия и мир: политика, общество, культура = Deutschland und die Welt: sozial, politisch, kulturell: учебно-методический комплекс: уровни B2-B2+) [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие / Т.И. Бархатова, Е.М. Игнатова, Е.В. Пивоварова [и др.]. - Электрон. дан. - М.: МГИМО (Московский ордена Трудового Красного Знамени государственный институт международных отношений), 2011. - 202 с. - Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=46225 - **ЭБС «Лань».**

4. Гандельман В.А., Катаев С.Д., Катаева А.Г. Немецкий язык для гуманитарных вузов + CD [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров. - 3-е изд. - М.: Юрайт, 2015. - 318 с. - Режим доступа: http://www.biblio-online.ru/thematic/?27&id=urait.content.1A99DB21-1E65-431B-B7F3-00A195A4DCE4&type=c_pub . – **ЭБС «Юрайт».**

5. Дальке С.Г. Немецкий язык [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Дальке С.Г.- Электрон. текстовые данные.- Омск: Омский государственный институт сервиса, 2013.- 90 c.- Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/18259. **- ЭБС «IPRbooks».**

6. Долгих, В.Г. Немецкий язык: Заново открываю Германию = Deutschland neu entdecken: учебное пособие по речевой практике. Уровень B2 [Электронный ресурс]: учебное пособие / В.Г. Долгих, Е.М. Игнатова, О.Е. Орехова [и др.]. - Электрон. дан. - М.: МГИМО (Московский ордена Трудового Красного Знамени государственный институт международных отношений), 2012. - 152 с. - Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=46246 – **ЭБС «Лань».**

7. Завьялова В. Практический курс немецкого языка. Для начинающих / В. Завьялова, Л. Ильина. - М.: Лист Нью, 2002. - 880 с.

8. Зимина, Л. И. Немецкий язык : учебное пособие для прикладного бакалавриата / Л. И. Зимина, И. Н. Мирославская. — 3-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 147 с. — (Бакалавр. Прикладной курс). — ISBN 978-5-534-02473-9 - Режим доступа: https://www.biblio-online.ru/book/FA4924B4-0E1A-402F-9CAA978D531F04B1 – **ЭБС «Юрайт».**

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Зиновьева А.Ф., Миляева Н.Н., Кукина Н.В. Немецкий язык [Электронный ресурс]: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. - М.: Юрайт, 2016. - 348 с. - Режим доступа: http://www.biblio-online.ru/thematic/

?21&id=urait.content.6F2322B1-A87A-412F-A1D7-5C435440919F&type=c_pub. – **ЭБС «Юрайт».**

2. Крашенинников, А.Ю. Немецкий язык. Учебное пособие по общественнополитической тематике и газетной лексике. Уровень B2 [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.Ю. Крашенинников, Н.В. Мелихова, С.В. Евтеев. - Электрон. дан. - М.: МГИМО (Московский ордена Трудового Красного Знамени государственный институт международных отношений), 2011. - 220 с. - Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=46294 - **ЭБС «Лань».**.

3. Юрина М.В. Deutsch fur den Beruf (немецкий язык в сфере профессиональной коммуникации) [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Юрина М.В.- Электрон. текстовые данные.- Самара: Самарский государственный архитектурностроительный университет, ЭБС АСВ, 2014.- 94 с.- Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/29783. **- ЭБС «IPRbooks».**

4. TANGRAMM aktuell 1 [Электронный ресурс]: CD zum Arbeitsbuch. Lektion 1-4. NIVEAU A1/1. - Deutschland: Max Hueber Verlag, 2004. - 1 CD-ROM. - (Deutsch als fremdsprache)

5. Themen neu 2. Lehrwerk fuk Deutsch als Fremdsprach [AUDIO-кассета]: Hortexte (Lektionen 1-5) Cassette 1. -I smaning:Max Hueber Verlag, 1993. - 1 AUDIO-кассета. - (Прилагается к: Themen neu 2. Kursbuch. Ismaning: Max Hueber Verlag, 2006. - 160 s.)

6. Delfin. Lehrwerk fuer Deutschlands Fremdsprache [AUDIO- кассета]: Hoerverstehen (Lektion 6-8) Cassette 3. -I smaning:Hueber. - (Прилагается к: Delfin. Teil 1. Lektionen 1-10. Ismaning. - 2005. - 107 s.). Teil 1. - 2005. - 1 AUDIO-кассета

7. Новый немецко-русский словарь / Под ред. М.Я. Цвиллинга. - М.: Иностранный язык: Оникс, 2007. - 528 с.

8. Социум и власть: научный журнал. - Челябинск: Челябинский филиал РАНХиГС, 2011–2016.

6.4. Нормативные правовые документы

1. Конституция Российской Федерации. Принята всенародным голосованием. (в ред. от 30 декабря 2008 года) // «Собрании законодательства Российской Федерации», 04.08.2014, №31, ст. 4398.

2.Федеральный закон Российской Федерации от 30 ноября 1994 г. № 51- ФЗ «Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)» (в актуальной редакции).— Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/- *Официальный сайт «КонсультантПлюс».*

6.5. Интернет-ресурсы.

1. ЭБС «IPRbooks». http://www.iprbookshop.ru/
2. ЭБС «Юрайт». https://www.biblio-online.ru/
3. ЭБС «Лайн».https://e.lanbook.com/
4. Социум и власть (см.: http://www.urags-chel.ru).
5. Социологические исследования (см. http://www.isras.ru).
6. www.sueddeutsche.de
7. www.themen-aktuell.de
8. www.tagesspiegel.de
9. www.deutschewelle.de
10. www.spiegel.de
11. www.stern.de
12. www.oesterreichspiegel.de

13. www.goethe.de/markt

6.6.Иные источники

1. Leonhard Thoma Das Idealpaar. München, Hueber Verlag, 2010. – 104 с. – Режим доступа: https://m.vk.com/wall-12399143_5050

2. Кулишер, И. М. История экономического быта западной европы в 2 т. Том 2. Новое время : учебник для вузов / И. М. Кулишер. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 349 с. — (Авторский учебник). — ISBN 978-5-9916-9515-2. – Режим доступа: https://www.biblio-online.ru/book/BC5E6DAE-5726-433B-A596-928ED49654E3. – **ЭБС «Юрайт».**

3. Адаптированные книги на немецком языке . – Режим доступа: http://lelang.ru/german/adaptirovannye-knigi-na-nemetskom-yazyke/

Аудиокурсы:

1. Dialog Beruf Deutsch als Fremdsprache fuer Grundstufe. Hueber. CenterCom, 2003.

2. Joerg Rautzenberg .Strukturuebungen fuer den Grundkurs Deutsch, Inter Nationes, 1996. 3. Uebrigens… Dialogmodelle und Sprechuebungen. Verlag fuer Deutsch, 1998. **Видеокурсы:**

1. “Schau mal an” Deutsch als Fremdsprache fuer Grundstufe.Hueber, Muenchen, 2002.

2. Video “Turbo” Goethe-Institut, Muenchen, 2004.

3. Видеокурсы, представленные Немецким культурным центром им. Гете и радиостанцией «Немецкая волна».

4. Videokurs. Geschaeftskontakte.Hueber Verlag, Muenchen. 1998.

5. Miebs U., Vehovirta L. Videosprachkurs fuer Wirtschaftssituationen. Kontakt Deutsch. Langenscheidt. Belin. 2001.

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

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

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

Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы

1. www.biblio-online.ru –Электронно-библиотечная система [ЭБС] Юрайт;
2. http://www.iprbookshop.ru – Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Iprbooks»
3. https://e.lanbook.com - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Лань».
4. http://elibrary.ru/ - Научная электронная библиотекаElibrary.ru.
5. https://new.znanium.com Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Znanium.com».
6. https://dlib.eastview.com – Информационный сервис «EastView».

7. https://www.jstor.org- Jstor. Полные тексты научных журналов и книг зарубежных издательств.
8. https://elibrary.worldbank.org - Электронная библиотека Всемирного Банка.
9. https://link.springer.com - Полнотекстовые политематические базы академических журналов и книг издательства Springer.
10. https://ebookcentral.proquest.com - Ebook Central. Полные тексты книг зарубежных научных издательств.
11. https://www.oxfordhandbooks.com - Доступ к полным текстам справочников Handbooks издательства Oxford по предметным областям: экономика и финансы, право, бизнес и управление.
12. https://journals.sagepub.com - Полнотекстовая база научных журналов академического издательства Sage.
13. Справочно-правовая система «Консультант».
14. Электронный периодический справочник «Гарант».

Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.10 Управление стартапами
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Управление развитием бизнеса
(наименование образовательной программы)

Заочная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2025

Челябинск

Автор(ы)–составитель(и):

К.техн.н., доцент кафедры
экономики и менеджмента Буторина О.С.
Челябинского филиала РАНХиГС

Заведующий кафедрой
экономики и менеджмента,
к.с.н., доцент Терещук Е.А.

Рабочая программа дисциплины ***«Управление стартапами»*** разработана в соответствии с Рекомендациями и требованиями по разработке образовательных программ высшего образования, утвержденными решением УМС Академии по менеджменту от «27» сентября 2023г.

Рабочая программа дисциплины ***«Управление стартапами»*** рассмотрена и одобрена на заседании кафедры экономики и менеджмента.
Протокол от «27» марта 2025 № 8.

СОДЕРЖАНИЕ

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

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО…….5

3. Содержание и структура дисциплины……..6

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине……7

5.Методические материалы по освоению дисциплины……14

6.Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет……15

6.1. Основная литература…….16

6.2. Дополнительная литература…….16

6.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация……..17

6.4. Интернет-ресурсы……..17

6.5. Иные источники…….18

7.Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы……....18

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

1.1. Дисциплина **Управление стартапами** обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ОПК ОС - 3	Способен разрабатывать стратегии развития инновационных направлений деятельности организаций и трансформации их бизнес-моделей	ОПК ОС – 3.1.	способность разрабатывать инновационные направления деятельности и бизнес-модели

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

ОТФ/ТФ *(при наличии профстандарта)*/ трудовые или профессиональные действия	Код компонента компетенции	Результаты обучения
ОТФ: 07.007/С - Проектирование и внедрение системы процессного управления организации; **ТФ:** - С/01.7 - анализ системы процессного управления организации для целей ее проектирования, усовершенствования и внедрения **Профессиональные действия:** - управление процессами и проектами в организации; - разработка и реализация стратегий развития	ОПК ОС -3.1.	на уровне знаний*:* • Особенности инфраструктуры поддержки стартапов (стейкхолдеров) • Шаблоны бизнес-моделей стартапа • Формы монетизации инноваций • Этапы жизненного цикла стартапа
		на уровне умений: • Проектировать бизнес-модели стартапов • Составлять заявки на финансирование стартапа и презентовать стартап • Проводить оценку стартапа и рассчитывать эффективность • Разрабатывать стратегию развития стартапа
		на уровне навыков: • Идентифицировать риски создания и развития стартапа • Принимать решения по инициации и запуску стартапа • Осуществлять выбор источника финансирования и поддержки стартапа

организаций (подразделений); - взаимодействие с органами государственной власти и управления, а также с другими стейкхолдерами.		

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Общий объем дисциплины – 3 з.е., *81 астрономический час, 108 академических часов.*

- количество астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся;

✓ очная форма обучения – 81 час, в том числе:

– лекционные занятия – 12 часов

– практические занятия – 24 часа

КСР – 1,5 часа

Контроль – 20,25 часов.

Самостоятельная работа студентов – 23,25 часов.

✓ заочная форма обучения – 81 час, в том числе:

– лекционные занятия – 6 часов;

– практические занятия – 9 часов

КСР – 1,5 часа

Контроль – 15 часов.

Самостоятельная работа студентов – 49,5 часов.

- *количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся:*

✓ очная форма обучения – 108 часов, в том числе:

– лекционные занятия – 16 часов

– практические занятия – 32 часа

КСР – 2 часа

Контроль – 27 часов.

Самостоятельная работа студентов – 31 час.

✓ заочная форма обучения - 108 часов, в том числе:

– лекционные занятия – 8 часов;

– практические занятия – 12 часов

КСР – 2 часа

Контроль – 20 часов.

Самостоятельная работа студентов – 66 часов.

Место дисциплины в структуре образовательной программы.

Б1.О.10 Управление стартапами; очная форма – 1 курс, 2 семестр; заочная форма – 1 курс, 2 семестр;

– дисциплина реализуется после изучения таких дисциплин как:

- Б1.О.02 – Современный менеджмент,
- Б1.О.08 – Правовая среда бизнеса,

– форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – экзамен (для очной формы и для заочной формы).

3. Содержание и структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.							Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					СР	
			Л/ ДОТ	ЛР/ ДОТ	ПЗ/ ДОТ	ПП	КСР		
Тема 1	Организация и менеджмент инновационных проектов	17	3		4			10	Т
Тема 2	Бизнес-модели и развитие стартапа	19	3		4		2	10	РК
Тема 3	Инфраструктура и экосистема поддержки стартапа	26	3		10			13	РК
Тема 4	Оценка стартапа	19	3		6			10	З
Промежуточная аттестация		**27**							Экз
Всего:		**108**	**12**		**24**		**2**	**43**	

** – формы текущего контроля успеваемости (тестирование (Т), разбор кейсов (РК), решение задач (З); формы промежуточной аттестации: экзамен (Экз).*

Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.							Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					СР	
			Л/ ДОТ	ЛР/ ДОТ	ПЗ/ ДОТ	ПП	КСР		
Тема 1	Организация и менеджмент инновационных проектов	25	1		2			22	Т
Тема 2	Бизнес-модели и развитие стартапа	28	1		2		2	23	РК
Тема 3	Инфраструктура и экосистема поддержки стартапа	23	1		2			20	РК
Тема 4	Оценка стартапа	23	1		2			20	З
Промежуточная аттестация		**9**							Экз
Всего:		**108**	**4**		**8**		**2**	**85**	

** – формы текущего контроля успеваемости (тестирование (Т), разбор кейсов (РК), решение задач (З); формы промежуточной аттестации: контрольная работа (К), экзамен (Экз).*

Содержание дисциплины

Тема 1. Организация и менеджмент инновационных проектов.

История возникновения инноваций. Анализ элементов инноваций в традиционном управлении. Традиционное управление проектами (каскадное). От проекта к продукту: стадии превращения идеи в товар. Стейкхолдеры инновационных проектов: клиенты, инвесторы,

сотрудники и др. Портрет предпринимателя-инноватора в РФ. Экономические, правовые, социальные, этно-культурные, поколенческие вопросы регулирования инноваций.

Тема 2. Бизнес-модели и развитие стартапа.

Понятие стартапа. Команда стартапа. Работа с идеями. Целевая аудитория. Запуск стартапа. Понятие бизнес-модели и основные подходы к их построению. Канва бизнес-модели. Шаблоны бизнес-моделей. Современные бизнес-модели в условиях цифровой экономики. Бизнес-модели типа «Длинный хвост» и их особенности. Бизнес-модели с бесплатным предложением товаров и услуг. Открытые бизнес-модели. Краудсорсинг. Инновационные бизнес-модели. Инструменты разработки бизнес-модели. Концепции бережливого и гибкого стартапа. Бутстрэппинг. Формы монетизации открытых инноваций наряду с проектами. Форма продаж (классическая форма), рекламная, клубная фильтрация, подписочная, транзакционная, лицензирование. Особенности построения воронок взаимодействия с целевой аудиторией в инновационном бизнесе.

Тема 3. Инфраструктура и экосистема поддержки стартапа.

Особенности инфраструктуры поддержки стартапов в РФ. Инфрастуктура поддержки МИП и стартапов. Собственное финансирование стартапа и финансирование за счет будущих клиентов. Жизненный цикл стартапа и особенности отдельных фаз. Потребности в финансировании на разных стадиях жизненного цикла стартапа. Внешнее финансирование стартапа. Фандрайзинг. Грантовая поддержка стартапов. Получение финансирования от бизнес-ангелов. Работа с фондами прямых инвестиций, венчурными фондами и частными инвесторами. Корпоративное финансирование. Долговое финансирование. Краудфандиговое финансирование. Инфраструктура поддержки стартапа. Этап «долины смерти». Составные части экосистемы поддержки стартапов». Бизнес-инкубаторы и бизнес-акселераторы. Государственная поддержка стартапов. Программы поддержки инновационных проектов на федеральном и региональном уровне. Продвижение стартапов в университетах. Инкорпорация стартапа и взаимодействие с существующими бизнесами. Презентация стартапа.

Тема 4. Оценка стартапа.

Оценка привлекательности стартапа для инвесторов и планирование стратегии его финансирования. Оценка стартапа на ранних этапах его функционирования. Риски стартапа и его оценка на этапе стабилизации бизнеса. Финансовые показатели и бизнес-процессы стартапа. Система показателей экономики стартапа и ее основные особенности. Показатели оценки эффективности для различных групп стейкхолдеров. Способы организации процессов (инхаус, аутсорсинг, фриланс). Управление бизнес-процессами стартапа. Процессно-ориенированный расчет себестоимости. Стратегия и тактика совершенствования процессов молодого предприятия.

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

В ходе реализации дисциплины **Б1.О.10 Управление стартапами** используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема и/или раздел	Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1. Организация и менеджмент инновационных проектов	Тестирование
Тема 2. Бизнес-модели и развитие стартапа	Разбор кейсов
Тема 3. Инфраструктура и экосистема поддержки стартапа	Разбор кейсов
Тема 4. Оценка стартапа	Решение задач

Форма промежуточной аттестации – зачет (очная форма обучения); контрольная работа и зачет (очно-заочная форма обучения). Зачет проводится в устной форме (ответы на вопросы) и в форме компьютерного тестирования.

Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Тема 1. Организация и менеджмент инновационных проектов.
Типовые тестовые задания

Инструкция к тесту

Тесты встроены в электронную оболочку информационно-образовательного контента филиала: https://edu.rane74.ru/course/view.php?id=397, тестирование проводится в компьютерном классе. После завершения тестирования каждый обучаемый получает персональный результат.

В тесте 10 вопросов с вариантами ответа, необходимо выбрать один или несколько правильных ответов. Время тестирования 20 минут. Тестовые вопросы являются типовыми: с выбором одного или нескольких вариантов ответа из предложенных.

1. **Что из нижеперечисленного не является предметом патентования?:**
   а) изобретение;
   б) промышленный образец;
   в) ноу-хау.
2. **Какое направление не относят к Приоритетным направлениям развития науки, технологий и техники в Российской Федерации?:**
   а) живые системы;
   б) энергетика и энергосбережение;
   в) модернизация образования и здравоохранения.
3. **Как называют предпринимателей, оказывающих финансовую поддержку инновационных проектов на условиях анонимности?:**
   а) бизнес-ангелы;
   б) меценаты;
   в) спонсоры.

Тема 2. Бизнес-модели и развитие стартапа
Типовой кейс:

Создайте канву бизнес-модели стартапа на примере Apple iPod/iTunes, игровых приставок PSP/Xbox, газета Metro, социального стартапа «Другой Челябинск».

Структурные блоки бизнес-модели:

Тема 3. Инфраструктура и экосистема поддержки стартапа

Типовой кейс. Необходимо составить заявку на внутрикорпоративный студенческий грант. Требования к оформлению заявки https://chel.ranepa.ru/nauka/granty-konkursy.php

Тема 4. Оценка стартапа

Типовая задача:

Оцените эффективность стартапа путем определения суммарной прибыли, среднегодовой прибыли, рентабельности инвестиций (ROI), индекса доходности, чистого дисконтированного дохода, внутренней нормы доходности и срока окупаемости. Первоначальные инвестиции в проект составляют 1600 тыс. руб. Ежегодный выходной денежный поток равен 600 тыс. руб. Входной денежный поток равен 1200 тыс. руб. Ежегодная ставка дисконтирования равна 31%. Нормативный срок окупаемости проекта 7 лет. Расчет необходимо осуществить в программе MS Excel.

Оценочные материалы промежуточной аттестации

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ОПК ОС - 3	Способен разрабатывать стратегии развития инновационных направлений деятельности организаций и трансформации их бизнес-моделей	ОПК ОС – 3.1.	способность разрабатывать инновационные направления деятельности и бизнес-модели

Компонент компетенции	Индикатор оценивания	Критерий оценивания
Способность разрабатывать инновационные направления деятельности и бизнес-модели	Разрабатывает программу действий по освоению инновационных направлений деятельности и внедрению инновационных бизнес-моделей	– Знает особенности инфраструктуры поддержки стартапов (стейкхолдеров) – перечисляет и объясняет этапы жизненного цикла стартапа; – идентифицирует риски создания и развития стартапа; – перечисляет и характеризует шаблоны бизнес-моделей стартап и формы монетизации инноваций; – проектирует бизнес-модели стартапов – умеет составлять заявки на финансирование стартапа и презентовать стартап; – проводит оценку стартапа и рассчитывает эффективность; – разрабатывает стратегию развития

Компонент компетенции	Индикатор оценивания	Критерий оценивания
		стартапа; – умеет осуществлять выбор источника финансирования и поддержки стартапа; – демонстрирует навык принятия решения при управлении инновациями по инициации и запуску стартапа.

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена – устного ответа на вопросы билета и компьютерного теста (для очной и заочной форм обучения).

Вопросы для подготовки к экзамену

1. История возникновения инноваций.
2. Традиционное управление инновационными проектами (каскадное).
3. От проекта к продукту: стадии превращения идеи в товар.
4. Стейкхолдеры инновационных проектов: клиенты, инвесторы, сотрудники и др.
5. Портрет предпринимателя-инноватора в РФ. Экономические, правовые, социальные, этно-культурные, поколенческие вопросы регулирования инноваций.
6. Понятие стартапа. Команда стартапа. Работа с идеями. Целевая аудитория. Запуск стартапа.
7. Понятие бизнес-модели и основные подходы к их построению.
8. Канва бизнес-модели.
9. Современные бизнес-модели в условиях цифровой экономики.
10. Бизнес-модели типа «Длинный хвост» и их особенности.
11. «Бизнес-модели с бесплатным предложением товаров и услуг.
12. Открытые бизнес-модели. Краудсорсинг.
13. Инновационные бизнес-модели.
14. Инструменты разработки бизнес-модели.
15. Концепции бережливого и гибкого стартапа. Бутстрэппинг.
16. Формы монетизации инноваций наряду с проектами. Форма продаж, рекламная, клубная фильтрация, подписочная, транзакционная, лицензирование. Особенности построения воронок взаимодействия с целевой аудиторией в инновационном бизнесе.
17. Особенности инфраструктуры поддержки стартапов в РФ. Инфрастуктура поддержки МИП и стартапов.
18. Собственное финансирование стартапа и финансирование за счет будущих клиентов.
19. Жизненный цикл стартапа и особенности отдельных фаз. Потребности в финансировании на разных стадиях жизненного цикла стартапа.
20. Внешнее финансирование стартапа. Фандрайзинг. Грантовая поддержка стартапов. Получение финансирования от бизнес-ангелов. Работа с фондами прямых инвестиций, венчурными фондами и частными инвесторами. Корпоративное финансирование. Долговое финансирование. Краудфандиговое финансирование.
21. Инфраструктура поддержки стартапа. Этап «долины смерти». Составные части экосистемы поддержки стартапов». Бизнес-инкубаторы и бизнес-акселераторы.

Государственная поддержка стартапов. Программы поддержки инновационных проектов на федеральном и региональном уровне. Продвижение стартапов в университетах. Инкорпорация стартапа и взаимодействие с существующими бизнесами.

22. Презентация стартапа.
23. Оценка привлекательности стартапа для инвесторов и планирование стратегии его финансирования.
24. Оценка стартапа на ранних этапах его функционирования.
25. Риски стартапа и его оценка на этапе стабилизации бизнеса.
26. Финансовые показатели и бизнес-процессы стартапа.
27. Система показателей экономики стартапа и ее основные особенности.
28. Показатели оценки эффективности для различных групп стейкхолдеров.
29. Управление бизнес-процессами стартапа.
30. Процессно-ориенированный расчет себестоимости.

Типовые тестовые задания

Инструкция к тесту

Тесты встроены в электронную оболочку информационно-образовательного контента филиала: https://edu.rane74.ru/course/view.php?id=397, тестирование проводится в компьютерном классе. После завершения тестирования каждый обучаемый получает персональный результат.

В тесте 20 вопросов с вариантами ответа, необходимо выбрать один правильный ответ. Время тестирования 40 минут. Тестовые вопросы являются типовыми: с выбором одного или нескольких вариантов ответа из предложенных.

1. **Какой ученый впервые ввел понятие «инновация»?:**
   а) Кондратьев Н.Д.;
   б) Шумпетер Й.;
   в) Фризевинкель Х..
2. **Что из нижеперечисленного не является предметом патентования?:**
   а) изобретение;
   б) промышленный образец;
   в) ноу-хау.
3. **Сколько стадий включает жизненный цикл инноваций в соответствии с международным стандартом ISO 9000:**
   а) 3;
   б) 11;
   в) 7.
4. **Какое направление не относят к Приоритетным направлениям развития науки, технологий и техники в Российской Федерации?:**
   а) живые системы;
   б) энергетика и энергосбережение;
   в) модернизация образования и здравоохранения.
5. **Какой инновационной стратегии придерживается компания Yandex?:**
   а) оборонительной;
   б) наступательной;
   в) имитационной.
6. **Для получения финансирования стартапа от государства организация составляет:**
   а) бизнес-план;
   б) заявку на грант;
   в) прошение.
7. **Как называют предпринимателей, оказывающих финансовую поддержку инновационных проектов на условиях анонимности?:**

а) бизнес-ангелы;

б) меценаты;

в) спонсоры.

8. Технопарк – это:

а) организация, имеющая тесные связи с одним или несколькими высшими учебными заведениями или научными центрами, промышленными предприятиями, региональными и местными органами власти и управления для осуществления на ее территории формирования современной инновационной среды с целью поддержки инновационного предпринимательства;

б) муниципальное образование, имеющее высокий научно-технический потенциал, с градообразующим научно-производственным комплексом;

в) программа комплексной помощи вновь создаваемым, молодым предприятиям, нацеленная на поддержку с помощью создания благоприятных условий для их становления и успешного развития.

9. Инновационный проект эффективен и прибылен, если:

а) ЧДД>0;

б) ЧДД=0;

в) ЧДД<0.

10. Срок окупаемости инвестиций рассчитывается как:

а) отношение чистого дохода, постоянного по величине и равномерно поступающего в организацию к первоначальным инвестициям;

б) отношение первоначальных инвестиций к текущим ежегодным расходам;

в) отношение первоначальных инвестиций к чистому доходу, постоянному по величине и равномерно поступающему в организацию.

Система оценки: После завершения тестирования каждый обучаемый получает персональный результат.

Баллы (% правильных ответов)	**Оценка**
<55	неудовлетворительно
55-69	удовлетворительно
70-84	хорошо
85-100	отлично

Шкала оценивания.

Знания и компетенции студента на экзамене оцениваются оценками: «*отлично*» – 5, «*хорошо*» – 4 , «*удовлетворительно*» – *3*, «*неудовлетворительно*» – 2.

Оценка студентам очной формы обучения выставляется в соответствии с балльно-рейтинговой системой. Основой для определения оценки служит уровень усвоения студентами материала, предусмотренного рабочей программой дисциплины.

Баллы (рейтинговой оценки), %	**Оценка**	**Требования к знаниям**
85-100	*5, «отлично»*	Оценка **«отлично»** выставляется студенту, если он – знает особенности инфраструктуры поддержки стартапов – перечисляет и объясняет этапы жизненного цикла стартапа; – идентифицирует риски создания и развития стартапа;

		– перечисляет и характеризует шаблоны бизнес-моделей стартап и формы монетизации инноваций; – проектирует бизнес-модели стартапов – умеет составлять заявки на финансирование стартапа и презентовать стартап; – проводит оценку стартапа и рассчитывает эффективность; – умеет осуществлять выбор источника финансирования и поддержки стартапа; – демонстрирует навык принятия решения при управлении инновациями по инициации и запуску стартапа. – Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом (для очной формы обучения)
70-84	*4, «хорошо»*	Оценка **«хорошо»** выставляется студенту, если он – знает основные особенности инфраструктуры поддержки стартапов – перечисляет и объясняет некоторые этапы жизненного цикла стартапа; – идентифицирует основные риски создания и развития стартапа; – перечисляет и характеризует шаблоны бизнес-моделей стартап и формы монетизации инноваций, но не в полном объеме; – проектирует бизнес-модели стартапов, не учитывая в полной мере особенности внешней среды; – умеет составлять стандартные заявки на финансирование стартапа и презентовать стартап; – проводит оценку стартапа и рассчитывает эффективность по основным показателям; – умеет осуществлять выбор источника финансирования и поддержки стартапа, но не в полном объеме; – демонстрирует навык принятия решения при управлении инновациями по инициации и запуску стартапа. – Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом (для очной формы обучения)
55-69	*3, «удовлетворительно»*	Оценка **«удовлетворительно»** ставится студенту, если он – не в полной мере понимает особенности инфраструктуры поддержки стартапов – с ошибками перечисляет и объясняет этапы жизненного цикла стартапа; – допускает существенные ошибки при идентификации рисков создания и развития стартапа; – испытывает трудности в перечислении и с ошибками характеризует шаблоны бизнес-моделей

		стартап и формы монетизации инноваций; – с ошибками проектирует бизнес-модели стартапов – с ошибками составляет заявки на финансирование стартапа и презентовать стартап; – допускает ошибки при оценке стартапа и рассчитывает эффективность; – испытывает трудности в выборе источника финансирования и поддержки стартапа; – испытывает трудности в принятии решения при управлении инновациями по инициации и запуску стартапа. - Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом (для очной формы обучения)
Менее 55	*2, «неудовлетворительно»*	Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется студенту, если он – Не знает особенности инфраструктуры поддержки стартапов – не может перечислить и объяснить этапы жизненного цикла стартапа; – не может идентифицировать риски создания и развития стартапа; – не перечислять и не может дать характеристику шаблонам бизнес-моделей стартап и формам монетизации инноваций; – не умеет проектировать бизнес-модели стартапов – не умеет составлять заявки на финансирование стартапа и презентовать стартап; – не может провести оценку стартапа и рассчитывает эффективность, допуская существенные ошибки; – не умеет осуществлять выбор источника финансирования и поддержки стартапа; – не может продемонстрировать навык принятия решения при управлении инновациями по инициации и запуску стартапа. - Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрировали низкую степень овладения программным материалом по (для очного отделения).

5.Методические материалы по освоению дисциплины

Глубокое усвоение материала обеспечивается сочетанием аудиторных занятий и самостоятельной работы обучающихся с литературой и заданиями. Основным видом учебных занятий по данной дисциплине являются лекции и практические занятия. Практические занятия проводятся в виде разбора кейсов, дискуссий, индивидуального/командного проектного обучения.

При изучении дисциплины «Управление стартапами» студентам рекомендуется

самостоятельное изучение рекомендованной литературы по темам курса, повторение материала в процессе подготовки к практическим занятиям.

Для получения углубленных знаний по управлению стартапами рекомендуется знакомство с дополнительной научной литературой по проблематике дисциплины, анализа научных концепций и современных подходов к осмыслению рассматриваемых проблем.

С целью обеспечения успешного обучения обучающийся должен готовиться к лекции, так как она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом;
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания;
- систематизирует учебный материал;
- ориентирует в учебном процессе.

Подготовка к лекции заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Подготовка к практическим занятиям:

- внимательно прочитайте материал лекций, относящихся к данному практическому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- выпишите основные термины;
- ответьте на контрольные вопросы по практическим занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;
- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до практического занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются наиболее эффективными формами работы;
- рабочая программа дисциплины в части целей, перечня знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

Подготовка к экзамену. К экзамену необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период зачётно-экзаменационной сессии, как правило, показывают не слишком удовлетворительные результаты. В самом начале учебного курса познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами лекций, практических занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов к экзамену.

После этого у вас должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и практических занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи зачета.

В случае необходимости разъяснения каких-либо вопросов предусмотрены консультации преподавателя.

6.Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

6.1. Основная литература

1. Инновационное предпринимательство и коммерциализация инноваций : учебно-методическое пособие / Д. Ш. Султанова, Е. Л. Алехина, И. Л. Беилин [и др.]. — Казань : Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2016. — 112 с. — ISBN 978-5-7882-2064-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/79290.html
2. Ключарев, Г. А. Инновационные предприятия в вузах: вопросы интеграции с реальным сектором экономики / Г. А. Ключарев, М. С. Попов, В. И. Савинков. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 382 с. — (Актуальные монографии). — ISBN 978-5-534-08624-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/563602
3. Кузьмина, Е. Е. Инновационное предпринимательство : учебник / Е. Е. Кузьмина. — Москва : Российская таможенная академия, 2017. — 208 с. — ISBN 978-5-9590-0978-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/84849.html
4. Кузьмина, Е. Е. Организация предпринимательской деятельности : учебник для вузов / Е. Е. Кузьмина. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 469 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16461-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/559862
5. Купцова, Е. В. Бизнес-планирование : учебник и практикум для вузов / Е. В. Купцова ; ответственный редактор А. А. Степанов. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 435 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8377-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560505
6. Малое и среднее предпринимательство. Повышение роли в инновационных преобразованиях российской экономики : монография / Т. А. Дуброва, М. А. Есенин, А. А. Ермолина, О. В. Шулаева. — Москва : Дашков и К, 2016. — 231 с. — ISBN 978-5-394-02816-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/70851.html
7. Спиридонова, Е. А. Создание стартапов : учебник для вузов / Е. А. Спиридонова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 187 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21303-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/569604
8. Хотяшева, О. М. Инновационный менеджмент : учебник и практикум для вузов / О. М. Хотяшева, М. А. Слесарев. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 326 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00347-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/535910

6.2. Дополнительная литература

1. Белый, Е. М. Управление стартапами в социальном предпринимательстве : учебное пособие / Е. М. Белый ; под редакцией Е. М. Белого. — Ульяновск : УлГУ, 2020. — 174 с. — ISBN 978-5-88866-811-5. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/166061
2. Бланк, Стив Стартап: Настольная книга основателя / Стив Бланк, Боб Дорф ; перевод Т. Гутман, И. Окунькова, Е. Бакушева. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 623 с. — ISBN 978-5-9614-1983-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/82518.html
3. Гозман, О. Бизнес - это FUN!: от российского стартапа к международной компании / О. Гозман. — Москва : Альпина Бизнес Букс, 2019. — 176 с. — ISBN 978-5-9614-0991-8. —

Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/83084.html
4. Кесслер, Энди Радикальный стартап: 12 правил бизнес-дарвинизма / Энди Кесслер ; перевод Е. Бакушева. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 232 с. — ISBN 978-5-9614-1730-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/82766.html
5. Коэн, Д. Стартап в Сети: Мастер-классы успешных предпринимателей / Д. Коэн, Б. Фелд ; перевод с английского М. Иутина. — 2-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2016. — 338 с. — ISBN 978-5-9614-4490-2. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/95220
6. Микаловиц, М. Стартап без бюджета / М. Микаловиц ; перевод с английского С. Филин. — 2-е изд. — Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 200 с. — ISBN 978-5-91657-316-9. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/62088
7. Питер, Тиль От нуля к единице: как создать стартап, который изменит будущее / Тиль Питер, Мастерс Блейк. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 192 с. — ISBN 978-5-9614-4839-9. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/86751.html
8. Рис, Э. Метод стартапа: предпринимательские принципы управления для долгосрочного роста компании / Э. Рис ; перевод М. Кульнева ; под редакцией С. Турко. — Москва : Альпина Паблишер, 2018. — 352 с. — ISBN 978-5-9614-0718-1. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/94294.html
9. Романс, Э. Настольная книга венчурного предпринимателя: Секреты лидеров стартапов / Э. Романс ; перевод В. Виноградов, В. Ионов. — Москва : Альпина Паблишер, 2016. — 247 с. — ISBN 978-5-9614-4971-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/95452
10. Стартап-гайд: Как начать… и не закрыть свой интернет-бизнес / Пол Грэм, С. Ашин, Н. Давыдов [и др.] ; под редакцией М. Р. Зобниной. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 176 с. — ISBN 978-5-9614-4824-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/82519.html
11. Стив, Бланк Четыре шага к озарению: стратегии создания успешных стартапов / Бланк Стив. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 376 с. — ISBN 978-5-9614-4645-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/86740.html
12. Хоффман, Рид Жизнь как стартап: Строй карьеру по законам Кремниевой долины / Рид Хоффман, Бен Касноча. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 240 с. — ISBN 978-5-9614-2227-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/82945.html

6.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Гражданский кодекс Российской Федерации // http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/

2. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 года № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71837200/

6.4. Интернет-ресурсы

1. http://www.iprbookshop.ru/ - Электронная библиотечная система «IPRBooks»

2. https://urait.ru/ - Электронная библиотечная система «Юрайт»
3. www.e.lanbook.com - Электронная библиотечная система «Лань»
4. www.rsl.ru – официальный сайт Российской государственной библиотеки
5. https://startup-tour.ru/ - официальный сайт программы «Open Innovations Starup Tour»
6. https://mineconom74.ru/ - официальный сайт Министерства экономического развития Челябинской области
7. мойбизнес74.рф (https://xn--74-9kcqjffxnf3b.xn--p1ai/) - официальный сайт «Мой бизнес»
8. https://leader-id.ru/ - официальный сайт платформы Leader–ID

6.5. Иные источники.
Не используются

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

- 5 лингафонных кабинетов с установленным программным обеспечением (программа «Нибелунг»), оснащенные наушниками (на каждом рабочем столе)
- компьютеры с доступом в Интернет;
- мультимедийное оборудование;
- интерактивная доска (при наличии);
- классная доска, указка.

Программное обеспечение	Версия	Существует лицензий (и тип), количество
Windows 7 Pro	7	105
Офисный пакет		
Microsoft Office 2010 standard	2010	150
Microsoft Office 2016 standard	2016	120
Антивирусная защита		
-Kaspersky Endpoint Security длябизнеса-Стандартный Russian Edition	10.2.5.3201	450
Дополнительные программы и утилиты		
WinRar	5	250
Radmin	3	250
ABBY FineReader 9.0 Corporate Edition	9	15
Другое ПО, используемое в деятельности филиала		
1С Библиотека	2.1.2.1	1
Гарант	8.00.2.025	50
Консультант	4016.00.12	50

Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.01 Управление проектной деятельностью
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Управление развитием бизнеса
(наименование образовательной программы)

Заочная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2025

Челябинск

Автор(ы)–составитель(и):

к.с.н., доцент, зав.кафедрой
экономики и менеджмента Терещук Е.А.
Челябинского филиала РАНХиГС

Заведующий кафедрой
экономики и менеджмента,
к.с.н., доцент Терещук Е.А.

Рабочая программа дисциплины ***«Управление проектной деятельностью»*** разработана в соответствии с Рекомендациями и требованиями по разработке образовательных программ высшего образования, утвержденными решением УМС Академии по менеджменту от «27» сентября 2023 г.

Рабочая программа дисциплины ***«Управление проектной деятельностью»*** рассмотрена и одобрена на заседании кафедры экономики и менеджмента.
Протокол от «27» марта 2025 № 8.

СОДЕРЖАНИЕ

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

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО....5

3. Содержание и структура дисциплины....5

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине....7

5. Методические материалы по освоению дисциплины 14

6.Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет....15

6.1. Основная литература....15

6.2. Дополнительная литература 16

6.3 Нормативные правовые документы.....17

6.4 Интернет-ресурсы:....17

6.5. Иные источники....17

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы....17

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

1.1. Дисциплина **Б1.В.01 Управление проектной деятельностью** обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
УК ОС-2	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК ОС-2.2	способность определить способы управления проектом на каждом этапе жизненного цикла проекта
ПКс ОС - 2	Способен разрабатывать программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию	ПКс ОС – 2.1.	способность разрабатывать программы организационного развития и изменений, обеспечивать их реализацию на основе проектного подхода

В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ *(при наличии профстандарта)*/ трудовые или профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Профессиональные действия: - управление процессами и проектами в организации; - разработка и реализация стратегий развития организаций (подразделений)	УК ОС-2.2	<u>на уровне знаний:</u> - методики работы с ограничениями, - методы принятия управленческого решения, - методики оценки рисков.
		<u>на уровне умений:</u> анализировать среду, в которой существует проект, и выделять определяющие факторы
		<u>на уровне навыков:</u> определять оптимальные пути достижения целей, определенных в проекте.
	ПКс ОС – 2.1.	<u>на уровне знаний:</u> - специфику проектного подхода, - инструменты и методы исследования организаций для принятия решений о

		необходимости изменений,
		на уровне умений: - умеет использовать инструменты и методы проектного менеджмента для реализации программ изменений
		на уровне навыков: владеет навыком использования инструментов и методов для разработки программ развития и изменений

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Общий объем дисциплины – 3 з.е., 108 ак.часов, 81 астр. ч.

Количество астрономических и соответствующих им академических часов, выделенных

- на контактную работу обучающихся с преподавателем по очной форме обучения – 48 ак.ч. (36 астр.ч.), в том числе 16 ак.ч. (12 астр.ч.) лекций и 32 ак.ч. (24 астр.ч.) семинарских занятий;

- на самостоятельную работу обучающихся – 60 ак.ч. (45 астр.ч.)

Количество астрономических и соответствующих им академических часов, выделенных на практическую подготовку – не предусмотрено.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина **Б1.В.01 Управление проектной деятельностью** предназначена для студентов 1-го курса очной формы обучения, изучается во 2 семестре.

Дисциплина реализуется после изучения следующих дисциплин:

- Современный менеджмент (1 семестр)
- Теория организации и организационное поведение (1 семестр)
- Правовая среда бизнеса (1семестр)
- Бережливое управление (1 семестр)
- Методы исследований в менеджменте (1 семестр)

Форма промежуточной аттестации – зачет с оценкой.

3. Содержание и структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1	Основы управления проектами	18	2		4		12	О, ГП

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 2	Инициация проекта	18	2		4		12	О, ГП
Тема 3	Планирование проекта	18	2		4		12	О, ГП
Тема 4	Реализация и завершение проекта	18	2		4		12	О, ГП
Тема 5	Корпоративная система управления проектами	18	2		4		12	О, ГП
Тема 6	Гибкие подходы к управлению проектами	18	2		4		12	О, ГП
Промежуточная аттестация								**Зачет с оценкой**
Всего:		**108**	**12**		**24**		**72**	

Примечание:
** – формы текущего контроля успеваемости:*
Опрос (О)
Групповой проект (ГП)

Содержание дисциплины

Тема 1. Основы управления проектами

Понятие проекта. Проектное и операционное управление. Особенности проектного менеджмента. Стандарты управления проектами. Классификация проектов. Содержание проекта и содержание продукта. Параметры проекта (объем работы, затраты, сроки, качество, риски). Жизненный цикл проекта. Команда управления проектом и команда проекта. Менеджер проекта и его обязанности. Заинтересованные лица проекта.

Тема 2. Инициация проекта

Описание проекта («зачем» и «что»). Обоснование проекта и обобщенное описание продукта. Отбор проектов, критерии выбора проекта. Проектная заявка (устав, паспорт, декларация, карточка) проекта. Анализ окружения проекта. Анализ заинтересованных сторон. Анализ поля сил. Цели, критерии и показатели успешности проекта. Успешность проекта и успешность продукта. Предварительный план проекта по вехам. Сфера ответственности менеджера проекта. Согласование описания проекта с заказчиком. Определение команды проекта. Собрание по запуску проекта.

Тема 3. Планирование проекта

Общий алгоритм планирования. Управление предметной областью проекта. Определение границ проекта (ограничения, предположения, исключения). Определение работ проекта, структурная декомпозиция работ (WBS). Подбор исполнителей, команда проекта. Управление сроками в проекте. Оценка длительности работ. Взаимозависимость работ. Сетевой график. Метод критического пути, временные резервы. Диаграмма Ганта, Календарный план. Контрольные точки. Управление затратами. Трудозатраты, материальные ресурсы. Стоимость. Смета. Бюджет. Оптимизация проекта по срокам, ресурсам, финансам. Планирование рисков проекта. Виды рисков. Выявление рисков. Оценка рисков. Стратегии управления рисками. Управление контрактами и поставками в проекте. Отбор поставщиков и подрядчиков.

Ценообразование в контрактах. Управление персоналом в проекте. Построение организационной структуры проекта. Управление информацией проекта (коммуникации проекта). Распределение ресурсов, ответственности. Мотивация персонала в проекте. Консолидация проектного плана. Поддержка и обновление плана проекта. Утверждение сводного плана проекта.

Тема 4. Реализация и завершение проекта

Организация выполнения. Управление командой проекта. Контроль проекта. Управление изменениями в проекте. Процедуры приемки работ и этапов проекта. Мониторинг и контроль субподрядных работ. План работ по завершению проекта. Тестирование готового продукта. Внедрение продукта проекта в операционную деятельность. Обеспечение сервисной поддержки. Выводы по итогам проекта. Фиксация завершения проекта.

Тема 5. Корпоративная система управления проектами

Элементы корпоративной системы управления проектами. Проектный офис и его функции. Классификация проектных офисов. Модели зрелости проектного управления в организации.

Тема 6. Гибкий подход к управлению проектами

Классический и гибкий подход в проектной деятельности. Принципы и ценности Agile Manifesto. Преимущества и недостатки гибкого подхода. Модель Cynefin. Инструменты гибкого подхода. Фреймворки Agile.

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

В ходе реализации дисциплины **Б1.В.01 Управление проектной деятельностью** используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема	Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1. Основы управления проектами	Опрос, проект
Тема 2. Инициация проекта.	Тестирование, групповой проект
Тема 3. Планирование проекта	Задачи, групповой проект
Тема 4. Реализация и завершение проекта	Тестирование
Тема 5. Корпоративная система управления проектами	Опрос
Тема 6. Гибкий подход к управлению проектами	Опрос

Промежуточная аттестация – зачет с оценкой. Зачет проводится в форме компьютерного тестирования, устного ответа на вопросы к зачету по билетам.

Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Типовые оценочные материалы по теме 1. Основы управления проектами

Вопросы для опроса и обсуждения

1. Особенности проектного менеджмента.
2. Стандарты управления проектами (PMBOK PMI, IPMA – Япония, Великобритания, Россия, ISO 10006, GAPPS:2006)
3. Стадии жизненного цикла проекта
4. Роли в проекте. Менеджер проекта и функциональный менеджер.
5. Корпоративная система управления проектами (КСУП)

Задание по проекту – Описание основных элементов проекта на конкретном примере

1. Определить миссию проекта, цели.
2. Определить продукт проекта, критерии его успешности
3. Определить ограничения проекта

Типовые оценочные материалы по теме 2. Инициация проекта.

Типовые тестовые задания

1.Стадия инициации необходима для:

01 – обоснования необходимости проекта

02 – четкого и подробного планирования проекта

03 – последующей эксплуатации продукта проекта

04 – оптимизации ресурсов проекта

2. Стейкхолдерами проекта могут быть:

01 – конкуренты

02 – заказчики

03 – потребители конечного продукта

04 – команда проекта

05 – органы власти

06 – подрядчики

07 – население

08 – все вышеперечисленные

Задание по групповому проекту

1. Сформулировать проблему и обосновать ее
2. Сформулировать миссию и цель проекта
3. Определить стейкхолдеров проекта и их интересы
4. Определить ограничения и допущения проекта
5. Выполнить SWOT-анализ проекта
6. Подготовить паспорт проекта

Типовые оценочные материалы по теме 3. Планирование проекта

Типовые задачи:

Задача 1. Задание: Определите ранние и поздние сроки операций на сетевом графике

Рассчитайте и выделите критический путь.

Рассчитайте общие и частные резервы времени для каждой операции.

Операции	**Непосредственно предшествующая операция**	**Время, дней**
A	-	8
B	-	10
C	-	6
D	A, B	8
E	B, C	9
F	C	14
G	D, E	14
H	F,G	6

Задание по групповому проекту

1. Построить дерево работ
2. Построить сетевой график, определить критический путь, построить диаграмму Ганта
3. Сформировать ресурсный план проекта
4. Построить смету проекта
5. Провести анализ стоимости проекта по модели время/стоимость
6. Провести анализ рисков проекта
7. Построить организационную структуру команды проекта, распределить ответственность

Типовые оценочные материалы по теме 4. Реализация и завершение проекта

Вопросы для опроса и обсуждения

- Опишите этапы жизненного цикла команды проекта?
- Какие конфликты возникают в команде проекта?
- Приведите примеры ролей в команде проекта?

Типовые тестовые задания

1. Управление рисками проекта предполагает:

01 – определение источников возможных потерь (ущерба) в ходе реализации проекта
02 – выработку критериев успешности проекта и продукта
03 – выявление наиболее значимых рисков
04 – выбор стратегии управления рисками
05 – выявление ограничений проекта
06 – структурную декомпозицию работ

2. Управление изменениями в проекте предполагает:

01 – согласование изменений с заказчиком
02 – отклонение любых предложений об изменениях
03 – информирование об изменениях команды проекта
04 – внесение корректировок в документацию проекта
05 – определение резерва времени, финансов, материальных и трудовых ресурсов

Типовые оценочные материалы по теме 5. Корпоративная система управления проектами.

Вопросы для опроса и обсуждения

- Опишите элементы корпоративной системы управления проектами
- В чем предназначение проектного офиса в управлении проектной деятельностью?
- Какие модели зрелости проектного управления вы знаете? В чем отличия между ними?

Типовые оценочные материалы по теме 6. Гибкий подход к управлению проектами

Вопросы для опроса и обсуждения

- В каких сферах обосновано применение гибких подходов и почему?
- Какие преимущества и недостатки использования гибких подходов вы можете обосновать?
- Опишите основные черты фреймворков Scrum, Kanban, XP

Оценочные средства для промежуточной аттестации

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
УК ОС-2	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК ОС-2.2	способность определить способы управления проектом на каждом этапе жизненного цикла проекта
ПКс ОС - 2	Способен разрабатывать программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию	ПКс ОС – 2.1.	способность разрабатывать программы организационного развития и изменений, обеспечивать их

			реализацию на основе проектного подхода

Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Код компонента компетенции	Индикатор оценивания	Критерий оценивания
УК ОС-2.2	Выбирает способы управления проектом на основе знаний специфики этапов жизненного цикла проекта	- Определяет основные параметры проекта (цели, сроки, команда, ресурсы, ограничения, контроль) - Предлагает адекватные способы привлечения (использования) ресурсов для реализации проекта
ПКс ОС – 2.1.	– Разрабатывает программы развития и изменений, обеспечивает их реализацию с использованием проектной деятельности	- Знает специфику проектного подхода - Умеет использовать инструменты и методы проектного подхода для реализации программ изменений - Владеет навыком применения инструментов и методов для разработки программ развития и изменений

Промежуточная аттестация – зачет с оценкой. Зачет проводится с применением следующих методов (средств): компьютерное тестирование, устный ответ на вопросы к зачету по билетам.

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Типовые вопросы для подготовки к экзамену

1. Понятие проекта. Признаки проекта. Виды проектов.
2. Особенности проектного менеджмента. Процессы проекта.
3. Особенности проектного менеджмента. Стандарты проектного менеджмента.
4. Проект и продукт: содержание, критерии успешности.
5. Параметры (ограничения) проекта. Сбалансированность параметров проекта.
6. Заинтересованные лица проекта. Роли в проекте. Команда проекта.
7. Жизненный цикл проекта. Особенности стадий жизненного цикла проекта.
8. Стадия инициации проекта: «зачем» и «что». Проблема. Обоснование проекта. Проектная заявка (паспорт).
9. Стадия инициации проекта: анализ окружения проекта, анализ заинтересованных сторон, критерии успешности
10. Стадия планирования проекта: общий алгоритм планирования. Предметная область и границы проекта. Сводный план проекта.
11. Стадия планирования проекта: структурная декомпозиция работ проекта. Принципы декомпозиции.
12. Управление сроками в проекте: определение длительности работ. Методы управления сроками.
13. Управление ресурсами проекта: трудовые, материальные ресурсы.
14. Управление финансами проекта. Смета и бюджет. Показатели экономической эффективности проекта.
15. Оптимизация проекта по времени, ресурсам, финансам.

16. Управление рисками проекта. Понятие риска, виды риска. Оценка рисков.
17. Управление рисками проекта. Понятие риска. Стратегии управления рисками.
18. Управление контрактами и поставками в проекте. Варианты ценообразования.
19. Управление персоналом в проекте. Построение структуры, матрица распределения ответственности, коммуникации.
20. Выполнение проекта. Система контроля. Метод освоенного объема.
21. Выполнение проекта. Управление изменениями.
22. Завершение проекта: основные этапы. Приемка работ. Эксплуатация продукта.
23. Корпоративная система управления проектами. Проектный офис, его функции. Типы проектных офисов.
24. Классические и гибкие подходы к управлению проектами. Матрица Cynefin.

Типовые тестовые задания

Инструкция к тесту

Тесты встроены в электронную оболочку информационно-образовательного контента филиала, тестирование проводится в компьютерном классе. После завершения тестирования каждый обучаемый получает персональный результат.

В тесте 28 вопросов с вариантами ответа, необходимо выбрать один или несколько правильных ответов. Время тестирования 90 минут. Тестовые вопросы являются типовыми: с выбором одного или нескольких вариантов ответа из предложенных

1. Кому в структуре проекта переданы все полномочия по управлению проектом?

01 – проектному комитету
02 – высшему руководству компании
03 – менеджеру проекта
04 – куратору проекта
05 – проектному офису
06 – подрядчикам

2. Что включается в предметную область проекта (scope, объем работ)?

01 – работы, действия, которые берет на себя проектная команда
02 – интересы стейкхолдеров
03 – необходимые ресурсы для реализации проекта
04 – результаты, которых может ждать заказчик, но которые не будут ему предоставлены

3. Диаграмма Ганта – это метод управления сроками проекта, который позволяет:

01 – схематически изобразить логические взаимосвязи между работами проекта
02 – определить критический путь проекта, работы с резервами времени
03 – привязать расписание проекта к календарю
04 – все вышеперечисленное

4. Сводный план проекта формируется на стадии:

01 – инициации
02 – планирования
03 – выполнения
04 – завершения

2. Департамент управления персоналом организации N реализует программу повышения квалификации своих сотрудников. Этот проект можно назвать:

01 – внешним
02 – внутренним
03 – организационным
04 – инвестиционным
05 – приоритетным
06 – статусным

3. Продукт проекта:

01 – это набор проектных работ
02 – должен соответствовать графику и бюджету
03 – требует уникальных инструментов и методов работы
04 – это результат проекта
05 – требует универсальных инструментов и методов работы
06 – должен соответствовать требованиям заказчика

4. Корпоративная система управления проектами:

01 – целесообразна в организациях, реализующих множество проектов
02 – целесообразна в любых организациях
03 – предполагает систематизацию методов управления проектами
04 – предполагает закрепление постоянной проектной команды

5. Менеджер проекта, в отличие от функционального менеджера:

01 – организует выполнение стабильных функций
02 – руководит разнопрофильными специалистами
03 – может не быть специалистом в предметной области работы команды
04 – стабильно занимает свою должность
05 – организует реализацию уникальной цели
06 – строит в основном горизонтальную карьеру

6. Для чего рассчитывается критический путь проекта?

01 – для определения продолжительности проекта
02 – для выявления работ, имеющих резерв времени
03 – для определения последовательности действий
04 – для оценки длительности работ

7. Управление рисками проекта предполагает:

01 – определение источников возможных потерь (ущерба) в ходе реализации проекта
02 – выработку критериев успешности проекта и продукта
03 – выявление наиболее значимых рисков
04 – выбор стратегии управления рисками
05 – выявление ограничений проекта
06 – структурную декомпозицию работ

Система оценки: После завершения тестирования каждый обучаемый получает персональный результат.

Баллы (% правильных ответов)	**Оценка**
<50	неудовлетворительно
50-74	удовлетворительно
75-89	хорошо
90-100	отлично

Задание для выполнения контрольной работы.

Цель контрольной работы - разработка плана проекта. Объект и предмет работы определяются студентами самостоятельно.

Структура контрольной работы

1. Устав (паспорт) проекта
   - Цель, ожидаемые результаты проекта
   - Стейкхолдеры (заинтересованные лица), их потребности
   - Критерии успешности проекта и продукта
   - Сроки реализации проекта *(с….. по….)*
2. Сводный план проекта
   - Определение предметной области проекта

- WBS
- Сетевой график, определение критического пути, диаграмма Ганта
- Ресурсный план проекта
- Команда проекта, матрица распределения ответственности
- Смета / бюджет проекта
- Реестр рисков проекта, стратегии управления рисками

Критерии оценки контрольной работы

Оценка «**зачтено**» выставляется, если как минимум структура контрольной работы соответствует заданию, больше половины разделов проработаны в целом правильно, но с допущением ошибок.

Оценка «**не зачтено**» выставляется, если структура контрольной работы не соответствует заданию, разделы проработаны с грубыми ошибками.

Шкала оценивания на зачете

85-100 баллов	Оценка **«отлично»** выставляется студенту, если он - понимает основы концепции управления проектами - описывает этапы жизненного цикла проекта; - перечисляет и объясняет параметры проекта (объем работы, качество, стоимость, сроки, риски); - обосновывает необходимость проекта; - Разрабатывает план проекта; - умеет формировать команду проекта; - умеет организовывать выполнение проекта; - формирует документацию проекта. - Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом (для очной формы обучения)
84-70 баллов	Оценка **«хорошо»** выставляется студенту, если он - понимает основы концепции управления проектами, но допускает незначительные неточности; - описывает этапы жизненного цикла проекта; - перечисляет и с незначительными неточностями объясняет параметры проекта (объем работы, качество, стоимость, сроки, риски); - обосновывает необходимость проекта, но допускает некоторые неточности; - Разрабатывает план проекта с отдельными ошибками; - демонстрирует умение формировать команду проекта с незначительными затруднениями; - демонстрирует умение организовывать выполнение проекта, но допускает незначительные ошибки; - формирует документацию проекта с некоторыми неточностями. - Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом (для очной формы обучения)
69-55 баллов	Оценка **«удовлетворительно»** ставится студенту, - Испытывает затруднения в понимании основ концепции управления проектами, но допускает незначительные неточности;

	- Перечисляет этапы жизненного цикла проекта; - перечисляет параметры проекта (объем работы, качество, стоимость, сроки, риски); - обосновывает необходимость проекта, но допускает ошибки; - Испытывает затруднения при разработке плана проекта; - демонстрирует умение формировать команду проекта с ошибками; - демонстрирует умение организовывать выполнение проекта, но допускает существенные ошибки; - затрудняется в формировании документации проекта. - - Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом (для очной формы обучения)
Менее 55 баллов	Оценка «**неудовлетворительно**» выставляется студенту, если он - допускает существенные ошибки в программном материале, - не обладает способностью логически верно, аргументировано и ясно строить устную речь по вопросам программного материала - - Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрировали низкую степень овладения программным материалом по (для очного отделения).

5. Методические материалы по освоению дисциплины

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Необходимо обязательно разобраться в терминологии дисциплины «Управление проектной деятельностью» и понимать структуру дисциплины.

Для лучшего освоения материала необходимо до занятия прочитать соответствующую литературу, изучить предлагаемые преподавателем материалы и информацию по изучаемым проектам.

Глубокое усвоение материала обеспечивается сочетанием аудиторных занятий и самостоятельной работы обучающихся с литературой и заданиями. Основным видом учебных занятий по данной дисциплине являются лекции и практические занятия. Практические занятия проводятся в виде разбора кейсов, дискуссий, группового/командного проектного обучения.

При изучении дисциплины «Управление проектной деятельностью» студентам рекомендуется самостоятельное изучение рекомендованной литературы по темам курса, повторение материала в процессе подготовки к практическим занятиям.

Для получения углубленных знаний по системному подходу рекомендуется знакомство с дополнительной научной литературой по проблематике дисциплины, анализа научных концепций и современных подходов к осмыслению рассматриваемых проблем.

С целью обеспечения успешного обучения обучающийся должен готовиться к лекции, так как она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом;
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания;
- систематизирует учебный материал;
- ориентирует в учебном процессе.

Подготовка к лекции заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;

- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Подготовка к практическим занятиям:

- внимательно прочитайте материал лекций, относящихся к данному практическому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- выпишите основные термины;
- ответьте на контрольные вопросы по практическим занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;
- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до практического занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются наиболее эффективными формами работы;
- рабочая программа дисциплины в части целей, перечня знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

Подготовка к зачету. К экзамену необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период зачётно-экзаменационной сессии, как правило, показывают не слишком удовлетворительные результаты. В самом начале учебного курса познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами лекций, практических занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов к экзамену.

После этого у вас должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и практических занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи экзамена.

В случае необходимости разъяснения каких-либо вопросов предусмотрены консультации преподавателя.

6.Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

6.1. Основная литература

1. З Зуб, А. Т. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 397 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17500-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560386

2. Ньютон Р. Управление проектами от А до Я: пер. с.англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2019. http://www.iprbookshop.ru/epd-reader?publicationId=8235Поляков, Н. А. Управление инновационными проектами : учебник и практикум для вузов / Н. А. Поляков, О. В. Мотовилов, Н. В. Лукашов. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 330 с. — (Высшее образование). — URL: https://urait.ru/bcode/468930

3. Проектное управление в органах власти : учебник для вузов / ответственный редактор Н. С. Гегедюш. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. —

223 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18461-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/566860

4. Проектный менеджмент : учебник / под ред. С.А. Полевого. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 575 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/2016339. - ISBN 978-5-16-018508-8. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2016339

5. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко ; под общей редакцией Е. М. Роговой. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 383 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00436-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/559736

6.2. Дополнительная литература

1. Белый Е.М. Управление проектами: конспект лекций. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018. http://www.iprbookshop.ru/epd-reader?publicationId=70287

2. Кузнецов О. В., Управление проектами в органах государственной власти : учебное пособие / О. В. Кузнецов, А. В. Иванов ; Финансовая академия при Правительстве РФ, Кафедра государственной службы - М. : Финакадемия, 2013.

3. Лыскова И.Е. Управление проектами: учебник. – М.: КНОРУС, 2020

4. Мазур И.И. Управление проектами : учебное пособие : допущено М-вом образования и науки Российской Федерации для студентов, обучающихся по специальности "Менеджмент организации" - М. : Омега-Л, 2013.

5. Первушин, В. А. Практика управления инновационными проектами. Учебное пособие / В.А. Первушин. - М.: Издательский дом "Дело" РАНХиГС, 2015. - 208 с.

6. Управление проектами с использованием Microsoft Project [Электронный ресурс]/ Т.С. Васючкова [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), 2016.— 147 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/52169.html

7. Управление проектной командой. / А.В. Селюк, С.С. Денисова; Тюм. гос. ун-т. - Тюмень : Изд-во ТюмГУ, 2013. - 216 с.

8. Хомкин К.А. Инновационный проект: подготовка для инвестирования : науч. изд. М.: "Дело" РАНХиГС, 2015 - Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/50996.html

9. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) Sixth Edition and Agile Practice Guide. - Project Management Institute, 2017.URL.:http://www.pmi.org

10. Забродин Ю., Михайличенко А., Саруханов А., Шапиро В., Ольдерогге Н. Управление инвестиционными программами и портфелями проектов. М.: Изд. «Дело» РАНХиГС, 2010 г., 576 с.

11. Круглов М.Г. Инновационный проект. Управление качеством и эффективностью: науч. изд. М.: "Дело" РАНХиГС, 2011 – Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/50997.html

12. Каппелс, Томас М.Финансово-ориентированное управление проектами: пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2008. - 383 с.

13. Кемп С. Управление проектами. Без мистики: пер. с англ - М.: Гиппо, 2010. – 372 с.

14. Мазур И. И. Управление Проектами. Учебник и практикум для академического бакалавриата, М.: Издательство Юрайт, 2015.

15. Павлов, А. Н. Управление проектами на основе стандарта PMI PMBOKR. Изложение методологии и опыт применения [Электронный ресурс] / А. Н. Павлов. - 4-е изд. - М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. - 271 с.

16. Полковников А. В. Управление коммуникациями проекта // Статья — http://www.projectmanagement.ru/mup.asp?mupid=22.
17. Процессы управления и участники проекта // Статья. — http://www.pmonline.ru/pm/processes/.
18. Процессы управления проектами // Интернет-портал «ITeam». — Статья. — http ://www. iteam.ru/publications/proj ect/section3 6/article3 3 7/.
19. Разработка и внедрение системы управления проектами в ОАО "Ростелеком" // Статья. —http://www.pmconsult.ru/service/list.html?pageid=13
20. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). — М.: Институт Управления Проектами, Project Management Institute, 2004.
21. Троцкий М. Управление проектами / М. Троцкий, Б. Груча, К. Огонек; пер. с пол. – М.: Финансы и статистика, 2011. - 301 с.
22. Фунтов В.Н. Проектный менеджмент в развитии предприятия. «Транспортное дело России». №6, 2008, 26-31.
23. Харпер-Смит П., Дерри С. Управление проектами: пер. с англ.-М.: Инфра-М, 2011.-240 с.

6.3 Нормативные правовые документы.

1. Шаблоны Международного Стандарта Управления Проектами ISO 21500:2012**.** https://www.iso.org/standard/50003.html

6.4 Интернет-ресурсы:

1. Тренинговый центр Сафонов и партнеры. Обучение управлению проектами. http://sofonov.ru/
2. Сайт Афанасьева Федора, тренера по внедрению проектного управления. http://afanasev.pro/

http://www.iprbookshop.ru/ - Электронная библиотечная система «IPRBooks»
https://www.biblio-online.ru/ - Электронная библиотечная система «Юрайт»
www.e.lanbook.com - Электронная библиотечная система «Лань»
www.rsl.ru – официальный сайт Российской государственной библиотеки
www.ecsocman.edu.ru – Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент»
www.rbc.ru – официальный сайт агентства «РосБизнесКонсалтинг»
www.rubricon.com – информационно-энциклопедический ресурс
www.aup.ru – Административно-управленческий портал
http://www.pmphelp.net – сайт по управлению проектами
https://pmmagazine.ru/ - информационно-аналитический журнал «Управление проектами»
http://pmuniversity.ru – сайт Университета управления проектами

6.5. Иные источники

Не используются

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

- 5 лингафонных кабинетов с установленным программным обеспечением (программа «Нибелунг»), оснащенные наушниками (на каждом рабочем столе)
- компьютеры с доступом в Интернет;
- мультимедийное оборудование;
- интерактивная доска (при наличии);
- классная доска, указка.

Программное обеспечение	Версия	Существует лицензий (и тип), количество
Windows 7 Pro	7	105
Офисный пакет		
Microsoft Office 2010 standard	2010	150
Microsoft Office 2016 standard	2016	120
Антивирусная защита		
-Kaspersky Endpoint Security длябизнеса-Стандартный Russian Edition	10.2.5.3201	450
Дополнительные программы и утилиты		
WinRar	5	250
Radmin	3	250
ABBY FineReader 9.0 Corporate Edition	9	15
Другое ПО, используемое в деятельности филиала		
1С Библиотека	2.1.2.1	1
Гарант	8.00.2.025	50
Консультант	4016.00.12	50

Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.02 Управление изменениями
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Управление развитием бизнеса
(наименование образовательной программы)

Заочная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2025

Челябинск

к.э.н., доцент, доцент кафедры
экономики и менеджмента Топузов Н.К.
Челябинского филиала РАНХиГС

Заведующий кафедрой
экономики и менеджмента,
к.с.н., доцент Терещук Е.А.

Рабочая программа дисциплины ***«Управление изменениями»*** разработана в соответствии с Рекомендациями и требованиями по разработке образовательных программ высшего образования, утвержденными решением УМС Академии по менеджменту от «27» сентября 2023 г.

Рабочая программа дисциплины ***«Управление изменениями»*** рассмотрена и одобрена на заседании кафедры экономики и менеджмента.
Протокол от «27» марта 2025 № 8.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы	4
3. Содержание и структура дисциплины (модуля)	5
4. Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине	9
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	16
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	18
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	19

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

1.1. Дисциплина **Б1.В.02 «Управление изменениями»** обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Очная и очно-заочная форма обучения

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС - 3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК ОС – 3.2.	способность вырабатывать командную стратегию в условиях управления изменениями в организации
УК ОС – 6	Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	УК ОС – 6.2.	способность определять способы совершенствования собственной деятельности в организации в условиях управления изменениями в организации
ПКс ОС - 2	Способен разрабатывать программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию	ПКс ОС – 2.2.	способность разрабатывать программы организационного развития и изменений, обеспечивать их реализацию с учетом технологий управления изменениями

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть:

ОТФ/ТФ	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Профессиональные действия: - коммуникативная деятельность в бизнесе: - взаимодействие с органами государственной власти управления, а также с другими стейкхолдерами	УК ОС – 3.2. УК Ос – 6.2. ПКс ОС – 2.2.	на уровне **знаний:** ● перечислять процессы организационных изменений ● иметь представление о моделях организационных изменений ● характеризовать причины сопротивления персонала и методы реагирования. ● знания методов анализа и диагностик социальной сферы организации: ● инструментарий участия в составлении планов социального развития организации, ● знание общих принципов по разработке целей организации в социальной сфере.

ОТФ/ТФ	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
		на уровне **умений:** ● применять методы проведения организационных изменений с учетом сопротивления персонала ● анализировать и диагностировать состояние и развитие социальной сферы организации; ● пользоваться инструментарием для составления планов социального развития в соответствии со стратегией организации; на уровне **навыков:** ● анализировать экономические показатели для разработки и обоснования мероприятий в развитии социальных сфер организации. ● анализировать и диагностировать корпоративную социальную политику развития персонала организации; ● составлять рабочие программы и планы социально-экономического развития организации с учетом принятой стратегии.

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина **Б1.В.02 «Управление изменениями»** осваивается в вариативной части, очная форма – 2 курс, 3 семестр;;

Общий объем дисциплины - 3 з.е., 108 академических часов,

1. Очная форма обучения – 108 часов, в том числе:
- лекционные занятия – 12 часов;
- практические занятия – 24 часа;
- самостоятельная работа студентов– 72 часа.

. Количество академических часов, выделенных на практическую подготовку – не предусмотрено.

Место дисциплины в структуре образовательной программы.

Б1.В..02 Управление изменениями: очная форма – 2 курс, 3 семестр;

– дисциплина *опирается на* знания, умения, навыки, полученные в ходе изучения дисциплин Б1.0.04. Теория организаций и организационный менеджмент, Б1.В.14. Управление процессами, Б1.0.03. Стратегический менеджмент и стратегический анализ.

– форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – зачет (для очной).

3. Содержание и структура дисциплины
В академических часах

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				КСР	
			Л	ЛР	ПЗ	Консультации		
	Очная форма обучения							
Тема 1	Принципы управления изменениями. Модели организационных изменений. Сопротивление персонала	28	2		4		22	О, Д
Тема 2	Реструктуризация управления организаций. Реинжиниринг бизнес-процессов.	38	4		4		30	О, КС
Тема 3	Создание обучающейся организации. Инструменты проведения организационных изменений.	42	2		8		32	О, КС
Промежуточная аттестация								Зачет
Всего:		**108**	**8**		**16**		**84**	

*Примечание: * опрос (О), доклад (Д),. кейс-стадия (КС)*

Содержание дисциплины (модуля)

Тема 1. Принципы управления изменениями. Модели организационных изменений. Сопротивление персонала организации

Сущность и история развития теории организационных изменений. Классификация организационных изменений. Компоненты процесса преобразований в организации. Причины сопротивления изменениям. Виды сопротивлений: социальные и технологические. Методы преодоления сопротивлений изменениям.

Модель изменений К. Левина. Модель управления изменениями Л. Грейнера. Теория Е и теория О организационных изменений. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли. Модель «кривой перемен» Дж. Дакка. Модель «от хорошего к великому» Дж. Коллинза.

Тема 2. Реструктуризация управления организаций. Реинжиниринг бизнес-процессов.

Понятие реструктуризации. Подходы к построению организационных структур управления. Анализ организационной структуры компании. Этапы разработки «Положение об организационной структуре» компании. Связь модели стратегии и модели организационной структуры. Подходы к реструктуризации управления компанией.

Процессный подход к управлению организацией. Основные подходы к оптимизации бизнес-процессов. Выбор бизнес-процессов для проведения реинжиниринга. Принципы реинжиниринга. Организация проведения реинжиниринга бизнес-процессов. Этапы внедрения процессного подхода к управлению.

Тема 3. Создание обучающейся организации. Инструменты проведения организационных изменений.

Концепция обучающейся организации. Индивидуальное и организационное обучение. Признаки обучающейся организации Сенге. Теория создания организационного знания И. Нонаки и Х. Такеучи. Лидерство в процессе изменений и создании обучающейся организации. Бенчмаркинг. Этапы бенчмаркингового проекта. Концепция «Шесть сигм» как инструмент управления изменениями. Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

Тема и/или раздел	Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1. Принципы управления изменениями. Модели организационных изменений. Сопротивление персонала организации	Опрос, доклад
Тема 2. Реструктуризация управления организаций. Реинжиниринг бизнес-процессов.	Опрос, разбор кейсов
Тема 3. Создание обучающейся организации. Инструменты проведения организационных изменений.	Опрос, разбор кейса

Форма промежуточной аттестации – экзамен (очная и очно-заочная формы обучения).

Тема 1. Принципы управления изменениями. Модели организационных изменений. Сопротивление персонала организации

Темы докладов:

1. Модель изменений К. Левина.
2. Модель управления изменениями Л. Грейнера.
3. Теория Е и теория О организационных изменений.
4. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли.
5. Модель «кривой перемен» Дж. Дакка.
6. Модель «от хорошего к великому» Дж. Коллинза.
7. Сопротивление изменениям: причины и методы
8. Методы преодоления сопротивлений изменениям.

Вопросы для самоподготовки и проведения опроса:

1. Сущность и история развития теории организационных изменений.
2. Классификация организационных изменений.
3. Компоненты процесса преобразований в организации.
4. Причины сопротивления изменениям. Виды сопротивлений: социальные и технологические.
5. Методы преодоления сопротивлений изменениям.
6. Модель изменений К. Левина.
7. Модель управления изменениями Л. Грейнера.
8. Теория Е и теория О организационных изменений.

9. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли.
10. Модель «кривой перемен» Дж. Дакка.
11. Модель «от хорошего к великому» Дж. Коллинза.

Тема 2. Реструктуризация управления организаций. Реинжиниринг бизнес-процессов

Кейс-стадия № 1. Диагностика организационной структуры

Организационная структура предприятия — это отражение распределения ответственности и полномочий внутри организации. Документом является графическая схема, элементы которой — иерархически упорядоченные организационные единицы (подразделения, должностные позиции). Эта схема устанавливает количественный и качественный состав подразделений предприятия и отражает порядок их взаимодействия между собой. Структура предприятия выстраивается исходя из объема и содержания задач, решаемых предприятием, направленности и интенсивности сложившихся на предприятии информационных и документационных потоков и с учетом его организационных и материальных возможностей.

Задание к кейсу:

Попытайтесь оценить эффективность организационной структуры вашей компании. Характерны ли для вашей компании следующие черты:

- чрезмерная замкнутость структурных подразделений на первых руководителях с неизбежным снижением эффективности управления в связи с их перегруженностью;
- наличие множества заместителей директора и директоров с размытыми и пересекающимися диапазонами ответственности;
- неадекватная информационная поддержка деятельности предприятия, прежде всего его коммерческой и финансовой деятельности;
- недостаточная или структурно размытая работа с персоналом (отдел кадров, отдел работы с персоналом, отдел организации труда и заработной платы);
- отсутствие или лишь формальное наличие жизненно необходимых финансово-экономических подразделений и руководителей, ответственных за результаты финансовой деятельности предприятия;
- отсутствие службы управления преобразованиями, которая ориентирует организацию в конкретный момент времени на требования внешней среды.

Если вы обнаружили в предложенном списке хотя бы одну черту, характерную для вашей компании, то вам стоит задуматься о необходимости преобразований.

Кейс-стадия № 2. Нарушение приказа

Директор компании, сверяя планы по поставкам сырья, обнаружил отсутствие одного платежа. Дело происходило в самом начале рабочего дня. Вызванный «на ковер» финансовый директор сообщил, что денежные поступления недостаточны и коммерческая служба не выполнила план по сбору денег. Реакция директора компании была неожиданной. Он распорядился немедленно прекратить отпуск продукции до поступления денег от покупателей на счет компании.

Состояние коммерческого директора нетрудно представить. Отсрочкой платежа пользовались более половины покупателей, и к этому моменту пакет заказов был уже сформирован. Предстояло вести переговоры почти со всеми крупными дистрибьюторами. Всех покупателей о ситуации в конце концов оповестили и попросили срочно перечислить средства. Отгрузки приостановили до получения денег. Но с одной компанией вышла проблема. Транспорт был заказан раньше, и для него уже шел простой. Компания терпела убытки. Тогда коммерческий директор на свой страх и риск принял решение отпустить продукцию по копии платежного поручения.

Нарушение приказа директора вызвало эффект разорвавшейся бомбы. Весь коммерческий отдел, вместе с подчинявшимися ему складской и транспортной службами, был

лишен половины заработной платы. Коммерческому директору не оставалось ничего другого, кроме как уволиться[1].

Задания к кейсу:

1. Какой подход к реализации изменения был реализован директором компании?
2. Какие недостатки имеет реализованный подход и каковы могут быть его последствия в данной конкретной ситуации?
3. Каким образом можно было бы провести описанное в конкретной ситуации изменение, чтобы минимизировать отрицательные последствия?
4. Составьте программу изменений

Кейс-стадия № 3. Распределение обязанностей

В одном из подразделений предприятия сложилась конфликтная ситуация из-за необходимости перераспределения обязанностей между сотрудниками. Предприятие находится в кризисной ситуации и вынуждено сокращать работников. Поскольку, несмотря на кризис, объем работы этого подразделения остается практически неизменным, то его должны выполнять оставшиеся работники. Кроме того, уволился старый руководитель подразделения и пришел новый, который еще не вошел в курс дела, но вынужден принимать решения, так как дела не терпят отлагательства.

Задания к кейсу:

1. Какие стратегии и методы влияния вы порекомендуете применять новому руководителю в такой ситуации? Объясните плюсы и минусы каждого из них.
2. Опишите последовательность действий нового руководителя по проведению изменения.
3. Составьте программу изменений

Вопросы для самоподготовки и проведения опроса на занятии:

1. Понятие реструктуризации. Подходы к построению организационных структур управления.
2. Анализ организационной структуры компании. Этапы разработки «Положение об организационной структуре» компании.
3. Связь модели стратегии и модели организационной структуры. Подходы к реструктуризации управления компанией.
4. Процессный подход к управлению организацией.
5. Основные подходы к оптимизации бизнес-процессов.
6. Выбор бизнес-процессов для проведения реинжиниринга.
7. Принципы реинжиниринга.
8. Организация проведения реинжиниринга бизнес-процессов.
9. Этапы внедрения процессного подхода к управлению.

Тема 3. Создание обучающейся организации. Инструменты проведения организационных изменений.

Кейс Silicon Valley

Наличие собственной Silicon Valley (Силиконовой долины) становится сегодня вопросом престижа для любого государства, стремящегося попасть в разряд технологически развитых стран. Силиконовая долина – это выдуманное журналистами название части графства Санта-Клара в Центральной Калифорнии, лежащей в 30 км к югу от Сан-Франциско. Здесь базируется более 4 тысяч компьютерных фирм с полумиллионом сотрудников, выпускается треть продукции ракето- и самолетостроения США, а также пятая часть полупроводников и шестая часть компьютеров в мире.

[1] Сост. по: *Моруа А.* Управлять по-русски. СПб. : Издательский дом «Би: 2005. С. 133.

Почетное звание отца Силиконовой долины принадлежит выдающемуся электротехнику из Стэнфорда профессору Фредерику Терману. В 30-е годы он читал здесь курс радиоэлектроники и побуждал своих студентов или работать в местных компаниях, или создавать собственный бизнес, а не уезжать на Восточное побережье. Инновации Стэнфордского университета стали основой будущей специализации долины. В XX в. ключом к экономическому успеху стало, прежде всего, первенство в сфере научно-технических разработок. Одновременно развитие системы социального обеспечения и страхования привело к тому, что на рынке появилось много свободного капитала, который промышленность уже не могла использовать с выгодой. Фондовый рынок, привлекающий большую часть таких средств, подвержен периодическим кризисам, поэтому пенсионные фонды и страховые компании осторожно относятся к инвестициям в ценные бумаги. В то же время постоянно существует дефицит инвестиций в новейшие разработки в области компьютерных технологий, средств связи и медицины. Именно здесь появились американские венчурные компании, выступающие в качестве посредников и использующие деньги пенсионных и страховых фондов, а также банков для финансирования разработок в этих сферах. Венчурные фирмы, таким образом, снимают с фондов ответственность за возможные потери и делят ее с теми компаниями, в которые вкладывают привлеченные средства.

В 1950 г. при Стэнфордском университете был основан Industrial Park, позже переименованный в Research Park. За квалифицированными кадрами в долину потянулись промышленники. В 50-е гг. электротехнические компании, такие как General Electric, Sylvania, Westinghouse Electric и Ford Philco, разместили свои производства в Пало-Альто и соседних с ним городках. А в Сан-Хосе, самом большом городе долины, компания IBM создала крупный исследовательский центр. Вслед за гигантами в графстве Санта-Клара появились небольшие компании. За считанные годы здесь возник прообраз современных технопарков.

Платформой финансирования научно-технической деятельности стали венчурные инвестиционные компании. Была выведена формула успеха по-калифорнийски: интеллектуальный капитал плюс венчурный капитал. Пятая часть американских венчурных компаний сосредоточена в Калифорнии, в основном в Сан-Франциско. В отличие от банков, которые на определенных условиях ссужают средства на основание дела, компании венчурного капитала поступают иначе. У образующейся или уже действующей фирмы, которая еще не представлена на фондовой бирже, покупается пакет акций – 50 % или больше. Подобным образом финансируется ее последующая деятельность. Постоянный приток венчурного капитала и компьютерный бум начала 90-х гг. за последние восемь лет создали в Силиконовой долине более 200 тысяч рабочих мест. Ежегодные объемы средств, вкладываемых американскими венчурными компаниями в новые технологии, постоянно растут. Не последнюю роль в этом играет законодательство США, снимающее с новообразованных компаний часть налогового бремени, стимулируя тем самым приток в них свободного капитала. При венчурном финансировании проектов долины 20 – 30 % новых предприятий дают фактический доход в 200 – 300 %, 10 – 20 % разоряются, оставшиеся имеют норму прибыли в 40 %. Нигде в мире столько людей за такое короткое время не становились миллионерами. И это притягивает в долину все больше денег.

Задание к кейсу.

Проанализируйте приведенную ситуацию и выделите основные формы инновационного предпринимательства. Выделите ключевые факторы успеха инновационных стратегий. Раскройте механизм влияния малых инновационных предприятий на развитие техники и технологии. Какие формы финансирования инновационных проектов оказали решающее влияние на успех предприятий Силиконовой долины и какие инфраструктурные условия способствовали этому успеху? Ответы обоснуйте.

Вопросы для самоподготовки и проведения опроса на занятии:

1. Концепция обучающейся организации.
2. Индивидуальное и организационное обучение.
3. Признаки обучающейся организации Сенге.
4. Теория создания организационного знания И. Нонаки и Х. Такеучи.
5. Лидерство в процессе изменений и создании обучающейся организации.
6. Концепция «Шесть сигм» как инструмент управления изменениями.
7. Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений.
8. Концепция обучающейся организации.
9. Индивидуальное и организационное обучение.
10. Признаки обучающейся организации Сенге. Теория создания организационного знания И. Нонаки и Х. Такеучи.
11. Лидерство в процессе изменений и создании обучающейся организации.
12. Бенчмаркинг. Этапы бенчмаркингового проекта.
13. Концепция «Шесть сигм» как инструмент управления изменениями.
14. Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений.

Шкала оценивания

№	*Формы контроля*	*Критерии оценки*	*Показатели и шкала оценивания (кол-во баллов)*
1.	Опрос	Правильность ответов на вопросы (верное, четкое и достаточно глубокое изложение идей, понятий, фактов и т.д.); Полнота и одновременно лаконичность ответа; Понимание управленческих процессов.	5 баллов - правильный и полный ответ, понимание управленческий процессов, использование терминологии –. 4 балла - Точный, но неполный ответ, встречаются слова «сорняки», неточное понимание управленческих процессов– 3 балла Неточный и неполный ответ, непонимание управленческих процессов, недостаточная культура речи –. 2 балла Неправильный ответ, отказ от ответа –.
2.	Доклад	полнота раскрытие темы; соблюдение времени доклада (5 минут) использование терминологии грамотная речь и наличие презентации	5 баллов - тема раскрыта полностью; соблюдение хронометража, использование специальной терминологии грамотная речь и наличие презентации 4 балла – тема раскрыта полностью; выход за пределы хронометража; использование специальной терминологии; встречаются слова «сорняки», наличие презентации 3 балла – тема раскрыта не полностью; выход за пределы хронометража; не используется специальная терминология или используется

			неверно; встречаются слова «сорняки», отсутствие презентации 2 балла – тема не раскрыта, не используется специальная терминология; неграмотная речь, отсутствие презентации.
3.	Решение кейсов	- ответ полный (из ответа виден ход рассуждений, видно, как обучающийся пришел к конечному выводу) со ссылкой на соответствующие статьи; - правильность решения и выбора практической ситуации, на основании которых должна быть разрешена ситуация, и их анализа (толкования).	Полный, правильный ответ с развернутым пояснением или без такового, правильными расчетами – 4-5 баллов. Неточный, неполный ответ, ответ с ошибками в расчетах – 3 балла. Неполный, неправильный ответ, без пояснений- 2 балла

Оценочные материалы промежуточной аттестации.

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС - 3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК ОС – 3.2.	способность вырабатывать командную стратегию в условиях управления изменениями в организации
УК ОС – 6	Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	УК ОС – 6.2.	способность определять способы совершенствования собственной деятельности в организации в условиях управления изменениями в организации
ПКс ОС - 2	Способен разрабатывать программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию	ПКс ОС – 2.2.	способность разрабатывать программы организационного развития и изменений, обеспечивать их реализацию с учетом технологий управления изменениями

Компонент компетенции	Индикатор оценивания	Критерий оценивания
Формирование навыка участия в управлении инновациями или организационными изменениями	Способен участвовать в управлении инновациями или организационными изменениями	● ·Знает процессы организационных изменений в инновационной деятельности организации; ● ·Знает модели

		организационных изменений в инновационной деятельности организации; ● ·Характеризует причины сопротивления персонала и методы реагирования. ● ·Знает методы анализа и диагностики социальной сферы организации: ● Применяет ·инструментарий для участия в составлении планов социального развития организации, ● ·Знает общие принципы по разработке целей организации в социальной сфере. ● Умеет ·применять методы проведения организационных изменений с учетом сопротивления персонала. ● Умеет анализировать и диагностировать состояние и развития социальной сферы организации; ● Умеет пользоваться инструментарием для составления планов социального развития в соответствии со стратегией организации в инновационной деятельности. ● Владеет навыками анализа экономических показателей для разработки и обоснования мероприятий в развитии социальных сфер организации. ● Владеет навыками анализа и диагностирования корпоративной социальной политики развития персонала организации; ● Владеет навыками составления рабочих программ и планов социально-экономического развития организации с учетом принятой стратегии.

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация студентов проводится в форме экзамена (тестирование и учет итогов БРС для очного отделения).

Инструкция экзамен проходит в форме тестирования на бумажном носителе.

Количество тестов – 20, время – 20 мин. После завершения тестирования каждый обучаемый получает персональный результат.

Типовые тестовые задания:

1. Изменения:
    1) **обязательно происходят во всех организациях без исключения;**
    2) стали проводится в организациях только в конце 20 века;
    3) должны происходить только в кризисных организациях;
    4) не требуются в динамично развивающихся, конкурентоспособных организациях.
2. Цель организационных изменений:
    1) сократить персонал;
    2) устранить недостатки во внутренней среде организации;
    3) изменить выпускаемые продукты и структуру;
    4) **устранить слабые стороны организации, укрепить сильные стороны организации, адаптировать организацию к изменению внешней среды**
3. К факторам, вызывающим необходимость изменений относятся:
    1) низкий профессионализм персонала;
    2) **внешние и внутренние;**
    3) внешние, внутренние, психологические;
    4) логические, социологические, психологические
4. Основные уровни организационных изменений:
    1) **индивидуальный, групповой, системный;**
    2) внешний и внутренний;
    3) логический, социологический, психологический;
    4) закрытый и открытый
5. Правила (принципы) проведения изменений
    1) **устанавливаются специалистами по управлению изменениями;**
    2) в теории и практике менеджмента изменений отсутствуют;
    3) организация формулирует самостоятельно;
    4) невозможно разработать из-за разнообразия видов изменений
6. Модель изменений "размораживание - действие - замораживание" предложена:
    1) Коттером;
    2) Грейнером;
    3) Мильнером;
    4) **Левином**
7. Модель Кемерон и Грина
    1) делает акцент на необходимости экспериментальном внедрении изменений в какой-либо части организации
    2) акцентирует внимание на ответственности менеджеров за повышение эффективности организации
    3) **описывает навыки руководителя для управления изменениями на разных этапах процесса изменений**
    4) расширяет модель К.Левина, подробно описывая действия команды проекта изменений на каждом этапе
8. Модели процесса организационных изменений
    1) противоречат друг другу
    2) должны одновременно использоваться при проведении изменений
    3) **могут иметь разное количество этапов**

9. Модель Коттера
    1) делает акцент на необходимости экспериментальном внедрении изменений в какой-либо части организации
    2) **расширяет модель К.Левина, подробно описывая действия команды проекта изменений на каждом этапе**
    3) акцентирует внимание на ответственности менеджеров за повышение эффективности организации
    4) описывает навыки руководителя для управления изменениями на разных этапах процесса изменений
10. Модель процесса организационных изменений
    1) набор математических формул
    2) **упрощенное описание действий специалистов по проведению изменений**
    3) описание опыта проведения изменений в какой-либо организации
    4) в практике управления изменениями не используется
11. Для оценки необходимости изменений и готовности к ним организации
    1) невозможно воспользоваться тестами
    2) **можно воспользоваться различными тестами**
12. "Алмаз" Левитта
    1) описывает основные этапы проведения изменений
    2) **показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях**
    3) описывает текущее состояние и основные направления изменений
    4) описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения
13. Для проведения изменений в организации требуется
    1) желание руководства
    2) наличие проблем
    3) **наличие проблем, ресурсов, готовность персонала и руководства**
    4) отсутствие сопротивления изменениям
14. Диагностика -
    1) анализ производственной деятельности
    2) **анализ сильных и слабых сторон организации с целью определения необходимости и направлений изменений в организации**
    3) анализ кадрового состава
    4) анализ финансового состояния
15. Модель Надлера - Ташмена
    1) **описывает текущее состояние и основные направления изменений**
    2) описывает основные этапы проведения изменений
    3) описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения
    4) показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях
16. Модель К.Левина "Анализ поля сил"
    1) **описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения**
    2) описывает текущее состояние и основные направления изменений
    3) показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях
    4) описывает основные этапы проведения изменений
17. Команда проекта организационных изменений подбирается по
    1) личностным характеристикам
    2) профессиональным признакам

3) **профессиональным и личностным характеристикам**

18. Агент изменений - это
    1) представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений
    2) человек или группа, на которых оказывается влияние изменений
    3) **человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений**
    4) человек или группа, отвечающая за проведение изменений
19. Команда проекта изменений в организации
    1) выполняет функции по подготовке персонала к проведению изменений
    2) **выполняет функции, ориентированные на задачу и поддержание персонала**
    3) выполняет функции по оценке уровня сопротивления изменениям и его снижению
    4) выполняет функции, связанные с обоснованием и реализацией предложений по изменению
20. Подвергаемый изменению - это
    1) **человек или группа, на которых оказывается влияние изменений**
    2) представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений
    3) человек или группа, отвечающая за проведение изменений
    4) человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений
21. В команду проекта организационных изменений
    1) могут входить только представители фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений
    2) могут входить только специалисты предприятия
    3) **могут входить специалисты предприятия и представители фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений**
22. Проводник изменений - это
    1) человек или группа, на которых оказывается влияние изменений
    2) представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений
    3) **человек или группа, отвечающая за проведение изменений**
    4) человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений
23. Основные формы сопротивления изменениям
    1) слухи, утаивание информации
    2) **открытая, закрытая**
    3) сопротивление подчиненных, сопротивление руководителей
    4) забастовки, увольнения, неподчинение
24. Классификация причин сопротивления изменениям
    1) представляет интерес для студентов
    2) **имеет практическое и теоретическое значение**
    3) не имеет смысла при планировании изменений
    4) представляет интерес для ученых
25. Основные методы снижения сопротивления изменениям
    1) материальное и моральное стимулирование
    2) **информирование и общение; участие и вовлечение; помощь и поддержка;** переговоры и соглашения; манипуляция и кооптация; явное и неявное принуждение
    3) издание приказов, распоряжений
    4) увольнение, понижение по должности
26. Основные уровни сопротивления изменениям
    1) высший, средний, низовой
    2) сильный, слабый

3) явный, неявный
4) **индивидуальный, групповой, системный**

27. Сопротивление изменениям
    1) вызывается субъективными причинами
    2) свойственно консерваторам и колеблющимся
    3) результат плохого менеджмента
    4) **всегда сопутствует любым изменениям**
    5) выражает негативное отношение подчиненных к руководителю
28. Система организационных решений по изменению системы управления, процедуры, методов управления или управленческих подходов, которые впервые применяются в конкретной организации – это нововведение:
    1) организационно-экономические;
    2) **управленческие;**
    3) организационно-экономические и управленческие;
    4) организационные.
29. Изменения во внешней среде – это:
    1) результат организационно-управленческих инноваций;
    2) цель управленческих инноваций;
    3) **предпосылка управленческих инноваций;**
    4) побочное действие организационно-экономических инноваций.
30. Формирования действенной, эффективной системы управления качеством продукции – это:
    1) обязательный результат технологических инноваций;
    2) **цель управленческих инноваций;**
    3) предпосылка управленческих инноваций;
    4) побочное действие организационно-экономических инноваций.

Шкала оценивания тестовых заданий

Баллы	**Оценка**
<10	неудовлетворительно
≥10	удовлетворительно
≥14	хорошо
≥17	отлично

Шкала оценивания.

Баллы (рейтинговой оценки), %	**Оценка**	**Требования к знаниям**
100-50	*«зачтено»*	Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, делает ошибки в перечислении форм и методов проведения изменений, имеет представление о моделях организационных изменений; характеризует причины сопротивления персонала и методы реагирования; называет требования к оформлению организационных изменений; применяет методы проведения организационных изменений с учетом сопротивления персонала, составляет программу организационных изменений с грубыми ошибками – Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом.

Менее 50	*«не зачтено»*	Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, не обладает способностью логически верно, аргументировано и ясно строить устную речь. - Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрировали не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

5. Методические материалы по освоению дисциплины

Глубокое усвоение материала обеспечивается сочетанием аудиторных занятий и самостоятельной работы обучающихся с литературой и заданиями. Основным видом учебных занятий по данной дисциплине являются лекции и практические занятия. Практические занятия проводятся в виде разбора кейсов, дискуссий, группового/командного проектного обучения.

При изучении дисциплины «Управление изменениями» студентам рекомендуется самостоятельное изучение рекомендованной литературы по темам курса, повторение материала в процессе подготовки к практическим занятиям.

Для получения углубленных знаний по системному подходу рекомендуется знакомство с дополнительной научной литературой по проблематике дисциплины, анализа научных концепций и современных подходов к осмыслению рассматриваемых проблем.

С целью обеспечения успешного обучения обучающийся должен готовиться к лекции, так как она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом;
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания;
- систематизирует учебный материал;
- ориентирует в учебном процессе.

Подготовка к лекции заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Подготовка к практическим занятиям:

- внимательно прочитайте материал лекций, относящихся к данному практическому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- выпишите основные термины;
- ответьте на контрольные вопросы по практическим занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;
- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до практического занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются наиболее эффективными формами работы;
- рабочая программа дисциплины в части целей, перечня знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

Подготовка к экзамену. К экзамену необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период зачётно-экзаменационной сессии, как правило, показывают не слишком удовлетворительные результаты. В самом начале учебного курса познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами лекций, практических занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов к экзамену.

После этого у вас должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и практических занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи экзамена.

В случае необходимости разъяснения каких-либо вопросов предусмотрены консультации преподавателя.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

6.1. Основная литература:

1. Зуб, А. Т. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 284 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00490-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560401
2. Шермет М.А. Управление изменениями [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Шермет М.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дело, 2019.— 128 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/51118.html
3. Коротков, Э. М. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02315-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560367
4. Спивак, В. А. Управление изменениями : учебник для вузов / В. А. Спивак. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 357 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03358-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560098
5. Бражников, М. А. Управление изменениями : учебник для вузов / М. А. Бражников, И. В. Хорина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 223 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14483-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/567508

6.2. Дополнительная литература

1. Дорофеева, Л. И. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / Л. И. Дорофеева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 378 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07617-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/470725
2. Коротков, Э.М., Жернакова, М.Б., Кротенко, Т.Ю. Управление изменениями: учебник и практикум для академического бакалавриата. – М. Издательство Юрайт, 2017. – 278 с. (Бакалавр, Академический курс). – Режим доступа: https://www.biblio—online.ru/book/01B88FB7—8589—47C8—9BCD—2947E945D99B.
3. Попов, С. А. Актуальный стратегический менеджмент. Видение — цели — изменения : учебно-практическое пособие / С. А. Попов. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 447 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01109-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/468352
4. Саратовцев, Ю. И. Управление изменениями : учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. И. Саратовцев. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 409 с.

— (Бакалавр. Академический курс). — Режим доступа: https://www.biblio—online.ru/book/4FC733E0—9B08—40CE—A545—F4D66CB064C0.—

5. Распопов, В.М. Управление изменениями: Учебное пособие / В.М. Распопов. - М.: Магистр, 2018. - 127 с.

6. Резник, С.Д. Управление изменениями. Практикум.: Учебное пособие / С.Д. Резник, М.В. Черниковская, С.Д. Резник. - М.: Инфра-М, 2018. - 208 с.

6.3.Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. - http://www.consultant.ru/ - Справочно-правовая система «Консультант Плюс» -
2. - http://www.aero.garant.ru - Справочная правовая система «Гарант»

6.4.Интернет-ресурсы.

1. http://www.iprbookshop.ru/ - Электронная библиотечная система «IPRBooks»
2. https://www.biblio-online.ru/ - Электронная библиотечная система «Юрайт»
3. www.e.lanbook.com - Электронная библиотечная система «Лань»
4. www.rsl.ru – официальный сайт Российской государственной библиотеки
5. www.ecsocman.edu.ru – Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент»
6. www.rbc.ru – официальный сайт агентства «РосБизнесКонсалтинг»
7. www.rubricon.com – информационно-энциклопедический ресурс
8. https://www.grebennikoff.ru - онлайн-журнал "Менеджмент инноваций"
9.

6.5. Иные источники.

Не используются

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

- компьютеры с доступом в Интернет;
- мультимедийное оборудование;
- интерактивная доска (при наличии);
- классная доска, указка.

Программное обеспечение	Версия	Существует лицензий (и тип), количество
Windows 7 Pro	7	105
Офисный пакет		
Microsoft Office 2010 standard	2010	150
Антивирусная защита		
-Kaspersky Endpoint Security для бизнеса-Стандартный Russian Edition	8.1.0.1042	450
Дополнительные программы и утилиты		
WinRar	5	250
Radmin	3	250
ABBY FineReader 9.0 Corporate Edition	9	15
Другое ПО, используемое в деятельности филиала		
1С Библиотека		1
Гарант		Локальная сеть
Консультант		Локальная сеть

Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.03 Корпоративные финансы и финансовый менеджмент
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Управление развитием бизнеса
(наименование образовательной программы)

Заочная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2025

Челябинск

Автор(ы) – составитель(и):

Заведущий кафедрой
экономики и менеджмента,
к.с.н., доцент Е.А. Терещук

Рабочая программа дисциплины ***«Корпоративные финансы и финансовый менеджмент»*** разработана в соответствии с Рекомендациями и требованиями по разработке образовательных программ высшего образования, утвержденными решением УМС Академии по менеджменту от «___» _____ 2023 г.

Рабочая программа дисциплины ***«Корпоративные финансы и финансовый менеджмент»*** рассмотрена и одобрена на заседании кафедры экономики и менеджмента. Протокол от «27» марта 2025 № 8.

СОДЕРЖАНИЕ

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

2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы 5

3. Содержание и структура дисциплины (модуля) 6

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модуля) 10

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля) 26

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю) 29

6.1. Основная литература 29

6.2. Дополнительная литература 29

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы 29

6.4. Нормативные правовые документы 29

6.5. Интернет-ресурсы 29

6.6. Иные источники 29

7. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины 29

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

1 Дисциплина **Б1.В.03 Корпоративные финансы и финансовый менеджмент** обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПКс ОС-3	способность использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач	ПКс ОС-3.1	способность использовать современные инструменты и методы финансового менеджмента в управлении корпоративными финансами

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

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Профессиональные действия: - взаимодействие с органами государственной власти и управления, а также с другими стейкхолдерами; - обеспечение системы стимулирования, мотивации и развития сотрудников в коллективе; - операционное управление в подразделениях организации.	ПКс ОС-3.1	на уровне знаний: инструменты и методы финансового анализа в управлении корпоративными финансами
		на уровне умений: применять инструменты и методы финансового анализа в управлении корпоративными финансами
		на уровне навыков: использовать инструменты и методы финансового анализа в управлении корпоративными финансами

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Общий объем дисциплины – 4 з.е., 144 ак.часов, 108 астр. ч.

Количество астрономических и соответствующих им академических часов, выделенных

- на контактную работу обучающихся с преподавателем по очной форме обучения – 48 ак.ч. (36 астр.ч.), в том числе 16 ак.ч. (12 астр.ч.) лекций и 32 ак.ч. (24 астр.ч.) семинарских занятий;
- на самостоятельную работу обучающихся – 58 ак.ч. (43,5 астр.ч.)

Количество астрономических и соответствующих им академических часов, выделенных на практическую подготовку – не предусмотрено.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина **Б1.В.03 Корпоративные финансы и финансовый менеджмент** предназначена для студентов 1-го курса очной формы обучения, изучается во 2 семестре.

Дисциплина реализуется после изучения следующих дисциплин:

- Современный менеджмент (1 семестр)
- Теория организации и организационное поведение (1 семестр)
- Правовая среда бизнеса (1семестр)
- Бережливое управление (1 семестр)
- Методы исследований в менеджменте (1 семестр)

Форма промежуточной аттестации – экзамен.

3. Содержание и структура дисциплины

Очная форма обучения

Наименование тем	Количество академических часов						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
	Всего	Контактная работа с преподавателем				СР	
		Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1. Корпоративное управление и корпоративные финансы	18	2		4		12	конспект лекций, устный опрос, тестирование
Тема 2. Инвестирование в финансовые активы	18	2		4		12	конспект лекций, устный опрос, решение задач

Наименование тем	Количество академических часов						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
	Всего	Контактная работа с преподавателем				СР	
		Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 3. Инвестирование в реальные активы	18	2		4		12	конспект лекций, устный опрос, решение задач
Тема 4. Долгосрочное источники финансирования	17	2		4		11	конспект лекций, устный опрос, решение задач
Тема 5. Структура капитала и дивидендная политика корпорации	17	2		4		11	конспект лекций, устный опрос, решение задач
Тема 6. Матричное моделирование финансовых стратегий	18	2		4		12	конспект лекций, устный опрос, решение задач
Промежуточная аттестация	36						экзамен
Консультация	**2**						
Всего	**144**	**12**		**24**		**70**	

Содержание дисциплины

Тема 1. Корпоративное управление и корпоративные финансы

Понятие корпорации. Типы корпоративных структур. Финансовая среда функционирования корпорации. Основные финансовые проблемы корпорации и их отличие от других форм организации бизнеса. Финансовые цели и задачи корпорации. Проблема максимизация стоимости. Структура капитала. Управленческие стимулы и информационные эффекты левериджа. Финансовое управление корпорацией.

Тема 2. Инвестирование в финансовые активы

Понятие финансовой стратегии и финансовой политики. Понятие внутренней (истинной, инвестиционной) стоимости ценной бумаги. Базовая модель оценки финансовых активов (DCF- модель). Оценка стоимости облигаций компании. Оценка привилегированных акций. Оценка обыкновенных акций компании. Использование модели дисконтируемых дивидендов для выявления внутренней стоимости акций. Модель нулевого роста дивидендов. Модель роста дивиденда постоянным темпом (модель Гордона). Модель переменного роста дивиденда. Типы портфелей ценных бумаг, оценка доходности портфеля, оценка рисков

Тема 3. Инвестирование в реальные активы

Понятие оценки инвестиций и основные аспекты финансового анализа проекта. Оценка потока денежных средств проекта. Методы оценки эффективности инвестиционных проектов, их сравнительная характеристика. характерными для инвестиционного анализа. Метод внутренней нормы рентабельности проекта, особенности его расчета и применения. Сопоставление методов оценки по чистой приведенной стоимости и внутренней норме рентабельности. Модифицированная внутренняя норма рентабельности. Использование индекса рентабельности в оценке привлекательности инвестиционных проектов. Проблемы интерпретации оценки инвестиционных решений. Ограниченность и недостатки классической модели метода чистой приведенной стоимости. Учет фактора риска в инвестиционном проектировании. Подходы к определению ставки дисконтирования: теория и практика. Особенности расчета ставки дисконтирования в российских условиях. Анализ инвестиционных проектов в условиях инфляции. Взаимосвязь инвестиционных решений и решений по финансированию. Использование преимуществ проектного финансирования в инвестиционном анализе.

Тема 4. Долгосрочное источники финансирования

Источники акционерного капитала корпорации. Проблема размывания акционерного капитала. Преимущества и недостатки финансирования на основе выпуска обыкновенных акций. Планы владения акциями для работников компании как средство привлечения капитала и мотивации персонала компании. Формы заемного капитала корпорации. Принятие решения о выпуске корпоративных облигаций. Инновации на рынке долгосрочных долговых инструментов. Долгосрочная аренда (лизинг) как источник финансирования, ее достоинства и недостатки для арендатора. Обоснование целесообразности использования гибридных форм финансирования - привилегированных акций, варрантов, конвертируемых ценных бумаг. Возможности внутренних источников финансирования и их значение для корпорации. Определение средневзвешенных затрат на капитал корпорации. Принципы и методы оценки затрат на заемный и собственный капитал корпорации. Факторы, определяющие выбор структуры капитала. Концепция финансового рычага. Долговое финансирование и налоговые эффекты левериджа. Влияние финансового рычага на прибыльность акций. Роль собственного капитала в структуре капитала корпорации. Определение затрат на капитал и анализ структуры капитала для российских акционерных компаний. Корпоративное и проектное финансирование.

Тема 5. Структура капитала и дивидендная политика корпорации

Структура капитала корпорации. Значение дивидендной политики в современном финансовом управлении. Ключевые теории дивидендной политики. Основные положения концепции Миллера- Модильяни относительно ди-

видендной политики. Теории предпочтительности дивидендов. Планы реинвестирования дивидендов. Факторы, определяющие дивидендную политику. Стратегии дивидендной политики. Выкуп акций. Выплата дивидендов акциями и дробление акций. Особенности формирования дивидендной политики в России.

Тема 6. Матричное моделирование финансовых стратегий

Мотивы и формы осуществления реструктуризации. Стратегическая реструктуризация корпорации: расширение и сокращение акционерного капитала. Слияние и поглощение. Причины, механизм и тактика слияния. Методы защиты от враждебных слияний. Способы финансирования операций слияния. Анализ экономических выгод и издержек слияний. Дробление компании. Выделение бизнеса. Финансовая реструктуризация: формы и методы. Проблема реорганизации долга. Рекапитализация корпорации. Проблема реструктуризации в России. Понятие банкротства. Причины возникновения состояния банкротства. Методы прогнозирования возможного банкротства. Финансовое планирование и контроль в корпорациях. Финансовые риски.

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

В ходе реализации дисциплины **Б1.В.04 Корпоративные финансы и финансовый менеджмент** используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема	Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1. Корпоративное управление и корпоративные финансы	конспект лекций, устный опрос, тестирование
Тема 2. Инвестирование в финансовые активы	конспект лекций, устный опрос, решение задач
Тема 3. Инвестирование в реальные активы	конспект лекций, устный опрос, решение задач
Тема 4. Долгосрочное источники финансирования	конспект лекций, устный опрос, решение задач
Тема 5. Структура капитала и дивидендная политика корпорации	конспект лекций, устный опрос, решение задач
Тема 6. Матричное моделирование финансовых стратегий	конспект лекций, устный опрос, решение задач

Промежуточная аттестация – экзамен. Экзамен проводится в форме компьютерного тестирования, устного ответа на вопросы по билетам.

Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Типовые оценочные материалы по теме 1. Корпоративное управление и корпоративные финансы

Вопросы для опроса и обсуждения

1. Понятие корпорации.
2. Типы корпоративных структур.
3. Финансовая среда функционирования корпорации.
4. Основные финансовые проблемы корпорации и их отличие от других форм организации бизнеса.
5. Финансовые цели и задачи корпорации.
6. Проблема максимизация стоимости.
7. Структура капитала.
8. Управленческие стимулы и информационные эффекты левериджа.
9. Финансовое управление корпорацией

Типовые тестовые задания:

1. Управление финансами корпорации включает в себя:
1. Программно-целевые и прогностические методы
2. Административные и экономические методы
3. Прогностические и управленческие методы

2. Перечислите принципы организации корпоративных финансов:
1. Автономность, материальная ответственность, самообеспечение, самоконтроль
2. Обособленность, автономность, хозяйственная самостоятельность, заинтересованность, самофинансирование
3. Самофинансирование, хозяйственная самостоятельность, заинтересованность, материальная ответственность, обеспечение финансовых резервов

3. Укажите функции корпоративных финансов:
1. Распределительная, контрольная
2. Контрольная, регулирующая
3. Стимулирующая, защитная

4. Главной целью управления корпоративными финансами является:
1. Повышение благосостояния общества
2. Максимизация объемов получаемой прибыли
3. Удовлетворение материальных потребностей учредителей корпорации

5. Корпоративные финансы представляют собой:
1. Экономические отношения, которые возникают в процессе хозяйственной деятельности предприятия и включающие формирование, распределение и использование ее потоков денег
2. Совокупный бюджет предприятия
3. Материальные и нематериальные активы предприятия, которые можно обратить в деньги

6. Объектами управления корпоративными финансами являются:
1. Производственные ресурсы, капитал, рабочая сила
2. Источники финансовых ресурсов, материально-техническое обеспечение деятельности, капитал
3. Денежный оборот, кругооборот активов и капитала, источники финансовых ресурсов, финансовые отношения

7. Основные формы проявления корпоративных финансов - это:
1. Совокупность экономических отношений разных уровней; фонды денежных средств, предназначенные для обеспечения производственного процесса, технического и социального развития

2. Централизованные и децентрализованные фонды денежных средств корпорации
3. Совокупность материальных, трудовых и финансовых ресурсов корпорации

8. Субъекты корпоративных финансов подразделяются на:

1. Исполнительные и надзорные
2. Внутрифирменные и внефирменные
3. Коммерческие и некоммерческие

9. Тип корпорации, характеризующийся распыленной структурой собственного капитала, низкой концентрацией капитала у одного лица, высокой степенью защиты прав собственников и разделением управления, контроля и владения собственностью – это:

1. Южноамериканский тип
2. Англо-американский тип
3. Японский тип

10. Являются ли представительства и филиалы корпорации юридическими лицами?

1. Нет
2. Да
3. Да, если численность работников превышает 10 человек

11. Двусторонний договор, результатом осуществления которого является одновременное появление у одной стороны финансовых активов, у другой – финансовых обязательств или долевых инструментов, связанных с капиталом, называется:

1. Финансовым инструментом
2. Финансовым определителем
3. Финансовым документом

12. Поступления от участия в уставном капитале других предприятий, проценты, полученные корпорацией за пользование ее денежными средствами – это:

1. Операционные доходы
2. Доходы от финансовой деятельности
3. Доходы от прочих видов деятельности

Типовые оценочные материалы по теме 2. Инвестирование в финансовые активы

Вопросы для опроса и обсуждения:

1. Понятие финансовой стратегии и финансовой политики.
2. Понятие внутренней (истинной, инвестиционной) стоимости ценной бумаги.
3. Базовая модель оценки финансовых активов (DCF- модель).
4. Оценка стоимости облигаций компании.
5. Оценка привилегированных акций.
6. Оценка обыкновенных акций компании.
7. Использование модели дисконтируемых дивидендов для выявления внутренней стоимости акций.
8. Модель нулевого роста дивидендов.
9. Модель роста дивиденда постоянным темпом (модель Гордона).
10. Модель переменного роста дивиденда.
11. Типы портфелей ценных бумаг, оценка доходности портфеля, оценка рисков

Типовые задачи

1. Акционерное общество выпустило 1 млн. привилегированных акций номиналом 500 руб. Минимальный годовой дивиденд при эмиссии акций был объявлен равным 15 % от их номинала. Определить минимальную сумму, которую общество должно будет вы-

плачивать ежегодно в виде дивиденда по привилегированным акциям.

2. Банк объявил, что дивиденды по его акциям за год составили 11% годовых по обыкновенным акциям и 15% годовых по привилегированным акциям. Определить сумму дивиденда на одну привилегированную акцию номиналом 1 тыс. руб. и одну обыкновенную акцию номиналом 500 руб.

3. В объявлении банка указано, что дивиденд по обыкновенным акциям за квартал будет выплачен в размере 5 % годовых. Определить сумму дивиденда, если номинал акции составляет 1тыс. руб.

5. По привилегированной акции номиналом 40 долл. выплачивается дивиденд в размере 9 долл. Определить цену акции, если требуемая норма прибыли на данный тип акций составляет 18% годовых.

6. Ожидаемый дивиденд акции номинальной стоимостью 100 руб. составляет 40%. Ставка депозита 20%. Определите рыночную стоимость акции. Задача 2 Рыночная стоимость акции 600 руб. Дивиденд 10 руб. в квартал. Какова доходность ценной бумаги?

7. Определите доходность пакета из 15 штук акций, приобретенных за 8 тыс. руб., если дивиденд по ним выплачивается в размере 25 руб. за каждую акцию.

8. Акционерное общество с уставным капиталом в размере 1 млн. руб. имеет следующую структуру: 85 штук обыкновенных акций, 15 штук привилегированных акций. Предполагаемый размер прибыли к распределению между акционерами 120 тысяч руб. Фиксированный дивиденд по привилегированным акциям составляет 10%. На получение какого дивиденда может в этом случае рассчитывать владелец обыкновенной акции?

9. Владелец кумулятивной привилегированной акции дивиденд по которой составляет 25%, а номинал 100 руб. получил в прошлом периоде дивиденды из расчета 12% в год. Сколько он должен получить в этом году? Задача 6 30 акций были куплены 20.05.07г., решение о выплате дивидендов в форме собственных акций принято 20.02.07г. из расчета 4 акции за 6 приобретенных за полный год владения. Сколько акций получит владелец 30 акций?

10. Инвестор приобрел за 23 руб. привилегированную акцию с фиксированным размером дивиденда 15% годовых и номиналом 20 руб. Через 3 года, в течение которых дивиденды регулярно выплачивались, она была им продана по цене 20 руб. Определите текущую и конечную доходность акции. Задача 8 Инвестор приобрел за 110 руб. привилегированную акцию с дивидендом 17% годовых и номиналом 100 руб. Определите текущую доходность акции, а также доходность от владения акцией через 7 лет.

11. Инвестор приобрел за 25 руб. привилегированную акцию с дивидендом 10% годовых и номиналом 30 руб. Через 5 лет, в течение которых дивиденды регулярно выплачивались, она была им продана по цене 30 руб. Определите текущую и конечную доходность акции.

Типовые оценочные материалы по теме 3. Инвестирование в реальные активы

Вопросы для опроса и обсуждения:

1. Понятие оценки инвестиций и основные аспекты финансового анализа проекта.
2. Оценка потока денежных средств проекта. Методы оценки эффективности инвестиционных проектов, их сравнительная характеристика. характерными для инвестиционного анализа.
3. Метод внутренней нормы рентабельности проекта, особенности его расчета и применения.
4. Сопоставление методов оценки по чистой приведенной стоимости и внутренней норме рентабельности.
5. Модифицированная внутренняя норма рентабельности.

6. Использование индекса рентабельности в оценке привлекательности инвестиционных проектов.
7. Проблемы интерпретации оценки инвестиционных решений.
8. Ограниченность и недостатки классической модели метода чистой приведенной стоимости.
9. Учет фактора риска в инвестиционном проектировании.
10. Подходы к определению ставки дисконтирования: теория и практика.
11. Особенности расчета ставки дисконтирования в российских условиях.
12. Анализ инвестиционных проектов в условиях инфляции.
13. Взаимосвязь инвестиционных решений и решений по финансированию.
14. Использование преимуществ проектного финансирования в инвестиционном анализе.

Типовые задачи

1.Предприятие должно выбрать один из двух имеющихся проектов капитальных вложений, данные которых приведены в таблице (тыс. руб.).

Периоды	Проект 1		Проект 2	
	Затраты	Доход	Затраты	Доход
1	8000	-	5000	2000
2	-	4000	3000	2000
3	-	5000	-	5000
Итого	8000	9000	8000	9000

Определите NPV по каждому проекту, если ставка дисконтирования равна 15%.

2. Имеется два проекта. По первому проекту вероятность получения экономической отдачи в размере 30 тыс. руб. равна 0,4.

Вероятность получения экономической отдачи в размере 45 тыс. руб. равна 0,4. Вероятность получения экономической отдачи в размере 80 тыс. руб. равна 0,2.

По второму проекту вероятность получения экономической отдачи в размере 55 тыс. руб. равна 0,4.

Вероятность получения экономической отдачи в размере 70 тыс. руб. равна 0,3.

Вероятность получения в размере 90 тыс. руб. равна 0,3.

Определите какому проекту необходимо отдать предпочтение?

Какой проект является менее рискованным?

Критерии выбора проекта – расчет показателей колеблем ости (вариации).

3.Затраты по проекту составили 16000 ден. ед.

Денежные поступления:

1 год – 4000 ден. ед.;

2 год – 8000 ден. ед;

3 год – 10000 ден. ед.;

4 год – 6000 ден. ед.

Определите внутреннюю норму прибыли проекта и сделать вывод если годовая банковская ставка составляет 32%.

4. Автомобиль стоит 160 тыс. руб. Фирма планирует купить его и сдать в аренду за 40 тыс. руб. ежегодно в течение 5 лет. Если приемлемая ставка дисконта составляет r = 20 %, то оправдана ли подобная инвестиция?

5. Фирма намерена при реализации проекта осуществить затраты: 1) арендовать участок земли за 100 тыс. руб.; 2) построить промышленное здание стоимостью 10 млн. руб.; 3) нанять рабочих со средней заработной платой 2 тыс. руб.; 4) приобрести сырье на 50 тыс. руб. Какие из этих затрат следует учитывать в качестве оттока денег при оценке эффективности инвестиционного проекта?

6. Предприятие рассматривает целесообразность приобретения новой технологической линии по цене 18 000 тыс. руб. По прогнозам после запуска линии ежегодные поступления после вычета налогов составят 57 000 тыс. руб. Работа линии рассчитана на 5 лет. Ликвидационная стоимость линии равна затратам на ее демонтаж. Необходимая норма прибыли составляет 12%.Чему равна чистая текущая стоимость проекта?
7. Предприятие решает вопрос о приобретении технологической линии по цене 27 000 долл. По расчетам после пуска линии ежегодные денежные поступления после вычета налогов составят 8 200 долл. Работа линии рассчитана на 5 лет. Ликвидационная стоимость равна затратам на ее демонтаж. Ставка дисконтирования составляет 12% годовых. Определите возможность принятия проекта.

-

Типовые оценочные материалы по теме 4. Долгосрочное источники финансирования

Вопросы для опроса и обсуждения:

1. Источники акционерного капитала корпорации.
2. Проблема размывания акционерного капитала. Преимущества и недостатки финансирования на основе выпуска обыкновенных акций.
3. Планы владения акциями для работников компании как средство привлечения капитала и мотивации персонала компании.
4. Формы заемного капитала корпорации.
5. Принятие решения о выпуске корпоративных облигаций.
6. Инновации на рынке долгосрочных долговых инструментов.
7. Долгосрочная аренда (лизинг) как источник финансирования, ее достоинства и недостатки для арендатора.
8. Обоснование целесообразности использования гибридных форм финансирования - привилегированных акций, варрантов, конвертируемых ценных бумаг.
9. Определение средневзвешенных затрат на капитал корпорации.
10. Принципы и методы оценки затрат на заемный и собственный капитал корпорации.
11. Факторы, определяющие выбор структуры капитала.
12. Концепция финансового рычага.
13. Долговое финансирование и налоговые эффекты левериджа.
14. Влияние финансового рычага на прибыльность акций.
15. Роль собственного капитала в структуре капитала корпорации.
16. Определение затрат на капитал и анализ структуры капитала для российских акционерных компаний.
17. Корпоративное и проектное финансирование.

Типовые задачи

1. Частное лицо предполагает создать предприятие и реализовать проект, требующий затрат в размере 2 млн. долл. США.

- 40% - за счет эмиссии акций номиналом 100 долл. США, расходы по размещению которых составят 2% номинальной стоимости. Дивиденды первый год составят 15% от номинала, а в последующие годы будет возрастать на 3%
- 30% - эмиссия облигаций номиналом 20 долл. США, размещенных по курсу 98%. Расходы по размещению составят 2 % эмиссионной стоимости. Срок обращения 3 года. Выплачивается процент - 25% годовых.
- Взять кредит. Процентная ставка 45%.

Рассчитать средневзвешенную стоимость капитала.

2. Фирма получила оборудование по лизингу на 2 млрд. руб. (P=2 млрд.). Срок лизинга - 2 года (n=2). Норма амортизационных отчислений - 12% годовых, процентная ставка по кредиту, полученному лизингодателем, - 24% годовых; комиссионное возна-

граждение лизингодателя - 4% годовых; размер вознаграждения за дополнительные услуги (юридическая консультация, обучение персонала) составляет 80 млн. руб. Ставка налога на добавленную стоимость - 18%. По окончании лизингового договора возможен выкуп оборудования по остаточной стоимости. Требуется определить размеры лизинговых взносов (Ri) и остаточную стоимость оборудования (Sост), если лизинговые взносы платятся ежеквартально равными суммами в начале каждого квартала (m=4).

3. Рассчитать цену капитала по приведенным данным:

Источник средств	*Оценка, тыс. руб.*	*Доля, %*	*Цена источника, %*
Краткосрочные заемные средства (КЗС)	6 000	35,3	8,5
Долгосрочные заемные средства (ДЗС)	2 000	11,8	5,2
Обыкновенные акции (ОА)	7 000	41,2	16,5
Привилегированные акции (ПА)	1 500	8,8	12,4
Нераспределенная прибыль (НП)	500	2,9	15,2

4. Рассчитайте средневзвешенную стоимость капитала:

Источник средств	*Стоимость источника, %*	*Уд.вес источника*
Эмиссия акций	20	0,5
Облигационный заем	12	0,2
Банковская ссуда	22	0,3

5. Найти оптимальную структуру капитала, если:

Показатель, %	*Варианты структуры капитала*				
	1	*2*	*3*	*4*	*5*
Доля собственного капитала	100,0	90,0	80,0	70,0	60,0
Цена собственного капитала	13,0	13,3	14,0	15,0	17,0
Цена заемного капитала	7,0	7,0	7,1	7,5	8,0

6. Компания решила приобрести новое оборудование стоимостью 12 млн руб. Анализ показал, что оно может быть профинансирован на 25 % за счет дополнительной эмиссии акций и на 75 % за счет заемного капитала. Средняя ставка по кредиту – 8 %, а акционеры требуют доходность на уровне 12 %. Определить, какой должна быть доходность проекта в процентах к сумме, чтобы удовлетворить всех инвесторов.

7. Проект корпорации требует инвестиций в размере 550 тыс. руб. и дает в течение 10 лет денежный приток в размере 123 тыс. руб. Доходность привилегированных акций компании равна 18 % годовых, требуемая доходность простых акций – 20 %. Проект осуществляется целиком за счет собственных средств компании. Удельный вес стоимости привилегированных акций в общем объеме собственных средств – 25 %. Определить стоимость собственного капитала и чистую приведенную стоимость инвестиционного проекта.

8. Компания рассматривает 5 проектов. Внутренняя норма доходности по проектам (IRR) составляет: 16 %, 14 %, 13,5 %, 9,5 %, 8,6 % соответственно. Данные компании о затратах на капитал представлены в таблице. Какие проекты приведут к росту стоимости компании?

Показатели	*Затраты на капитал, %*	*Доля в структуре капитала, %*
Заемный капитал	7,05	30
Привилегированные акции	10,94	10
Обыкновенные акции	12,0	60

9. Предприятие планирует выпустить облигации нарицательной стоимостью 1 000 руб. со сроком погашения 20 лет и ставкой процента 9 %. Суммарные расходы по реализации эмитированных облигаций составят 3 % от нарицательной стоимости. Для повышения привлекательности облигаций они продаются на условиях дисконта – 2 % нарицательной стоимости. Налог на прибыль и прочие обязательные отчисления от прибыли составляют 35 %. Определите цену источника средств.

10. Активы компании составляют 74 143 тыс. руб., собственные средства – 52 475 тыс. руб., краткосрочные заемные средства – 20 621 тыс. руб., долгосрочные заемные средства – 375 тыс. руб., бесплатные заемные средства – 672 тыс. руб. Расчетная потребность предприятия в прибыли к распределению с учетом отчислений в фонды – 6 248 тыс. руб., стоимость краткосрочных заемных средств – 35 %, стоимость долгосрочных заемных средств – 30 %. Ставка налога на прибыль 20 %. Ставка рефинансирования – 30 %. Определить средневзвешенную стоимость капитала.

11. Чистая прибыль предприятия за год составила 17,3 млн руб. Приемлемая норма дохода составляет 17 %. Имеется два варианта обновления материально-технической базы. Первый требует реинвестирования 50 % прибыли, второй – 20 %. В первом случае годовой темп прироста прибыли составит 8 %, во втором – 3 %. Какая политика предпочтительна?

Типовые оценочные материалы по теме 5. **Структура капитала и дивидендная политика корпорации**

Вопросы для опроса и обсуждения:

1. Структура капитала корпорации.
2. Значение дивидендной политики в современном финансовом управлении.
3. Ключевые теории дивидендной политики.
4. Основные положения концепции Миллера- Модильяни относительно дивидендной политики.
5. Теории предпочтительности дивидендов.
6. Планы реинвестирования дивидендов.
7. Факторы, определяющие дивидендную политику.
8. Стратегии дивидендной политики.
9. Выкуп акций. Выплата дивидендов акциями и дробление акций.
10. Особенности формирования дивидендной политики в России.

Типовые задачи

Задача 1. Корпорация поддерживает жесткую остаточную дивидендную политику и постоянную структуру капитала: 40% - заемные средства (Д), 60% - собственный капитал (Е). Чистая прибыль (ЧП) за предыдущий год составила 2 500 тыс. руб. Определите максимально возможный объем инвестиций без дополнительной эмиссии акций (I_{MAX}). Если планируемые инвестиции (I*) составляют 3 000 тыс. руб., будет ли компания платить дивиденды (Див), и в каком объеме?

Задача 2. Компания решает, как использовать наличные денежные средства (ДС) в объеме 300 тыс. руб. – на выплату дивидендов или на выкуп собственных акций. Текущее значение прибыли на одну акцию (ПНА) – 1,5 руб.; цена акции на рынке (P_0) – 15 руб. Данные о финансовом положении компании до использования денежных средств представлены в балансе:

Актив		Пассив	
Статья	Тыс. руб.	Статья	Тыс. руб.
Денежные средства	300	Собственный капитал	1 500
Другие активы	1 600	Заемные средства	400
Итого активов	1 900	Итого пассивов	1 900

Оцените оба решения с точки зрения влияния на цену акции, величину ПНА, значение соотношения цены и прибыли.

Задача 3. Компания объявила дивиденды 1,5 руб. на акцию. Предположим, доход от увеличения капитала налогом не облагается, но дивидендный доход облагается налогом по ставке 28%. Налог взимается в момент выплаты дивидендов. Цена акций компании на рынке составляет 30 руб. Какова будет экс-дивидендная цена акции.

Задача 4. Собственный капитал компании представлен следующим образом:

Акционерный капитал (номинал 1$)	3 000
Добавочный капитал	60 000
Нераспределенная прибыль	240 000
Итого собственный капитал	303 000

а) Если цена акций компании на рынке $20, и объявлены дивиденды акциями в размере 15%, сколько новых акций будет распределено между акционерами? Как изменится собственный капитал компании?
б) Если компания объявила 50% дивиденды акциями, как изменится собственный капитал компании?

Задача 5. Покажите, как изменится собственный капитал компании из задачи 4, если компания объявила:
а) Сплит 10:1. Сколько акций будет в обращении всего?
б) Обратный сплит 1:3. Сколько акций будет в обращении всего?

Задача 6. Компания имеет 250 000 акций в обращении по рыночной цене 50 руб. Предполагая, что никаких налогов нет, как изменится цена акций после: а) Сплита 7:4; б) 10% дивидендов акциями; в) 37,5% дивидендов акциями; г) 3:5 обратного сплита;
Определить новое количество акций в обращении после каждого случая.
Задача 7. Баланс компании по рыночной оценке представлен в таблице:

Актив		Пассив	
Статья	Тыс. руб.	Статья	Тыс. руб.
Денежные средства	6 000	Собственный капитал	100 000
Другие активы	94 000		
Итого активов	100 000	Итого пассивов	100 000

У компании 4 000 тыс. акций в обращении. Компания объявила дивиденды 1,25 руб. на акцию. Экс дивидендная дата – завтра. Сколько стоят на рынке акции сегодня? Сколько они будут стоить завтра? Как изменится баланс компании?
Задача 8. Компания из задачи 7 решила выкупить 5 000 руб. акций. Какой эффект это произведет на собственный капитал? Сколько акций будет в обращении? Какова будет цена акций после выкупа?
Задача 9. Баланс компании по рыночной оценке представлен в таблице:

Актив		Пассив	
Статья	Тыс. руб.	Статья	Тыс. руб.
Денежные средства	100 000	Собственный капитал	200 000
Другие активы	250 000	Заемный капитал	150 000
Итого активов	350 000	Итого пассивов	100 000

Компания объявила 10% дивидендов акциями. Экс дивидендная дата – завтра. В обращении сейчас находится 5 000 акций. Какова будет экс-дивидендная цена акций.

Задача 10. Если цена акций компании на рынке $8, и объявлены дивиденды акциями в размере 6%, как изменится собственный капитал компании? Собственный капитал компании представлен следующим образом:

Акционерный капитал (номинал 1$)	375 000
Добавочный капитал	2 450 000
Нераспределенная прибыль	5 225 000
Итого собственный капитал	8 050 000

Задача 11. Компания из предыдущей задачи решает сделать Сплит 5:1. Дивиденды после сплита составят $0,4 на одну новую акцию. До сплита дивиденды росли на 12,5% в год. Каков дивиденд был у компании в прошлом году. Какой эффект сплит окажет на собственный капитал?
Задача 12. Компания реализует остаточную дивидендную политику. Оптимальная структура капитала 50:50. Прибыль за период составила 250 тыс. руб. Размер объявленных дивидендов 180 тыс. руб. Сколько компания возьмет новых долговых средств? Какова сумма планируемых инвестиций?
Задача 13. Компания объявила дивиденды 1 руб. на акцию. Прибыль на акцию составила 3 руб. Каков уровень выплаты дивидендов? Если в обращении находится 8 млн. акций, а дополнительные заемные средства составили 10 млн. руб., какова планируемая сумма инвестиций? Какова целевая структура капитала?
Задача 14. Компания придерживается остаточной дивидендной политики. Целевая структура капитала 2:1. Если прибыль за прошедший год составила 125 млн. руб., какова максимальная сумма инвестиций может быть запланирована на следующий год?
Задача 15. Компания планирует получить прибыль в следующем году 24 млн. руб. В обращение выпущено 5 млн. акций. Структура капитала 0,75:1. Определить: максимальную сумму инвестиций; дивиденды на одну акцию, дополнительного заемного капитала и прироста собственного капитала, если планируемая сумма инвестиций составляет 28 млн.

руб.; сумму дивидендов на одну акцию и дополнительного заемного капитала, если инвестиций не планируется.

Типовые оценочные материалы по теме 6. Матричное моделирование финансовых стратегий

Вопросы для опроса и обсуждения:

1. Мотивы и формы осуществления реструктуризации.
2. Стратегическая реструктуризация корпорации: расширение и сокращение акционерного капитала.
3. Слияние и поглощение. Причины, механизм и тактика слияния. Методы защиты от враждебных слияний.
4. Способы финансирования операций слияния.
5. Анализ экономических выгод и издержек слияний.
6. Дробление компании.
7. Финансовая реструктуризация: формы и методы.
8. Проблема реорганизации долга.
9. Рекапитализация корпорации.
10. Проблема реструктуризации в России.
11. Понятие банкротства. Причины возникновения состояния банкротства.
12. Методы прогнозирования возможного банкротства.
13. Финансовое планирование и контроль в корпорациях. Финансовые риски.

Типовые задачи

1. По представленным данным сформировать мотивы и формы осуществления реструктуризации
2. По представленным данным определить способы финансирования операций слияния
3. По представленным данным провести анализ экономических выгод и издержек слияний
4. По представленным данным определить формы и методы финансовой реструктуризации.
5. По представленным данным определить причины возникновения состояния банкротства.
6. По представленным данным оценить вероятность угрозы банкротства компании.
7. По представленным данным осуществить финансовое планирование
8. По представленным оценить финансовые риски.

Оценочные средства для промежуточной аттестации

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПКс ОС-3	способность использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач	ПКс ОС-3.1	способность использовать современные инструменты и методы финансового менеджмента в управлении корпоративными финансами

Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Код компонента компетенции	Индикатор оценивания	Критерий оценивания
ПКс ОС - 3.1	Применяет современные методы управления корпоративными финансами и инструменты финансового менеджмента для решений задач развития бизнеса	- Самостоятельно и верно определены и применены инструменты и методы финансового анализа в управлении корпоративными финансами

Промежуточная аттестация – экзамен. Экзамен проводится с применением следующих методов (средств): компьютерное тестирование, устный ответ на вопросы по билетам.

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Типовые вопросы для подготовки к экзамену

1. Внешняя экономическая среда бизнеса и корпоративные финансы.
2. Максимизация стоимости бизнеса – ключевая цель собственников.
3. Управление стоимостью как стратегическая цель корпорации.
4. Финансовая отчетность как основа для принятия управленческих решений.
5. Денежные потоки корпорации и их классификация.
6. Свободный денежный поток.
7. Понятие и классификация показателей стоимости.
8. Цена источников собственного капитала.
9. Средневзвешенная и предельная цена капитала.
10. Структура и цена заемного капитала корпорации.
11. Подходы и методы оценки стоимости бизнеса.
12. Стратегия устойчивого роста корпорации.
13. Характеристика финансовых инструментов.
14. Доходность и стоимость финансовых инструментов с фиксированным доходом.
15. Доходность и стоимость финансовых инструментов с переменным доходом.
16. Место финансовых рисков в системе предпринимательских рисков.
17. Финансовые риски. Сущность и виды.
18. Основные методы и правила управления финансовыми рисками.
19. Методы оценки финансовых рисков.
20. Способы снижения финансовых рисков.
21. Место финансовых рисков в системе предпринимательских рисков.
22. Финансовые риски. Сущность и виды.
23. Основные методы и правила управления финансовыми рисками.
24. Методы оценки финансовых рисков.
25. Способы снижения финансовых рисков.
26. Понятие, классификация инвестиционного портфеля.
27. Этапы формирования инвестиционного портфеля. Портфельные стратегии, применяемые при инвестировании в финансовые активы.

28. Оценка риска и доходности портфеля. Эффект диверсификации.
29. Модели ценообразования активов на рынке капиталов.
30. Понятие, классификация инвестиций.
31. Сущность инвестиционных решений, критерии их оценки.
32. Оценка финансовой состоятельности и экономической эффективности инвестиций с помощью статических и динамических методов.
33. Альтернативные подходы к экономической оценке инвестиций.
34. Прогноз денежных потоков инвестиционного проекта.
35.Оптимизация бюджета капитальных вложений.
36. Источники финансирования корпорации.
37. Бюджетное финансирование корпораций.
38. Собственные источники финансирования корпораций.
39. Лизинг как источник финансирования корпорации.
40. Структура капитала и его цена.
41. Теории структуры капитала.
42. Факторы, влияющие на выбор источника финансирования.
43. Теории структуры капитала.
44. Методы управления структурой капитала.
45. Выбор оптимальной структуры капитала.
46. Дивидендная политика и факторы, определяющие ее выбор.
47. Типы дивидендов.
48. Теории дивидендной политики.
49.Реорганизация и реструктуризация бизнеса.
50.Финансовые аспекты реструктуризации.
51.Причины изменения стоимости компаний при разных типах слияний.
52.Синергетический эффект как результат операций слияния или поглощения

Типовые тестовые задания

Инструкция к тесту

Тесты встроены в электронную оболочку информационно-образовательного контента филиала, тестирование проводится в компьютерном классе. После завершения тестирования каждый обучаемый получает персональный результат.

В тесте 28 вопросов с вариантами ответа, необходимо выбрать один или несколько правильных ответов. Время тестирования 90 минут. Тестовые вопросы являются типовыми: с выбором одного или нескольких вариантов ответа из предложенных.

1.Система управления финансами предприятия — это

1. финансовый аппарат
2. финансовый механизм
3. финансовая политика
4. финансовая стратегия

2.Финансовая политика предприятия представляет собой

1. финансовый механизм, являющийся составной частью системы управления производством
2. совокупность сфер финансовых отношений на предприятии
3. деятельность предприятия по целенаправленному использованию финансов

3.Финансовая стратегия—это

1. разработка новых форм и методов распределения денежных средств предприятия
2. решение задач конкретного этапа развития финансов предприятия
3. определение долговременного курса в области финансов предприятия, направленного на решение крупномасштабных задач

4. При увеличении объема продаж от реализации постоянные затраты:

1. увеличиваются
2. не изменяются
3. уменьшаются

5. Маржинальная прибыль - это . . . . . .

1. прибыль за вычетом налогов
2. выручка за вычетом прямых издержек
3. валовая прибыль до вычета налогов и процентов
4. выручка за вычетом переменных издержек

6. Критический объем реализации при наличии убытков от реализации. . . . . фактической выручки от реализации

1. выше
2. ниже
3. равен

7. Деление издержек предприятия на постоянные и переменные производится с целью:

1. определения суммы выручки, необходимой для простого воспроизводства
2. определения производственной и полной себестоимости
3. планирования прибыли и рентабельности
4. определения минимально необходимого объема реализации для безубыточной деятельности

8. Совокупное влияние операционного и финансового рычагов измеряет . . . . . .

1. инвестиционную привлекательность компании
2. меру совокупного риска предприятия
3. конкурентную позицию предприятия
4. степень финансовой устойчивости компании

9. Операционный рычаг оценивает:

1. затраты на реализованную продукцию
2. меру чувствительности прибыли к изменениям цен и объемов продаж
3. степень рентабельности продаж
4. выручку от реализации

10. Длительность одного оборота в днях определяется как. . . . . .

1. произведение остатков оборотных средств на число дней в отчетном периоде, разделенное на объем реализованной продукции

2. отношение среднегодовой стоимости оборотных средств к выручке от реализации продукции

3. отношение суммы среднего остатка оборотных средств к сумме однодневной выручки за анализируемый период

11. Рыночная стоимость ценных бумаг возникает. . .

1. в момент принятия решения о выпуске ценных бумаг
2. при первичном размещении ценных бумаг
3. на вторичном финансовом рынке

12. На стоимость ценной бумаги на фондовом рынке влияют. . . .

1. потребность организации в дополнительном привлечении денежных потоков
2. ставка доходности
3. сбытовая политика организации

13. Текущая доходность облигации номиналом 10. 000 руб. с купонной ставкой 9% годовых, если цена её приобретения составила 9000руб., равна. . .

1. 10%
2. 9%
3. 7%

14. Если цена приобретения дисконтной облигации составила 1000руб., а цена погашения 1200рубл., то её доходность равна. . . .

1. 18%
2. 15%
3. 20%

15. При сравнении альтернативных равнопериодных инвестиционных проектов в качестве главного следует использовать критерий:

1. срок окупаемости
2. чистый дисконтированный доход (NPV)
3. внутренняя норма доходности
4. индекс доходности (PI)
5. бухгалтерская норма прибыли
6. коэффициент чистого дисконтированного денежного дохода (NPVR)

16. Термин "альтернативные издержки" или "упущенная выгода" означает:

1. доход, от которого отказывается инвестор, вкладывая деньги в иной проект
2. уровень банковского процента
3. переменные издержки на привлечение данной суммы денежных средств
4. доходность государственных ценных бумаг

17. При использовании долгосрочного кредита расчет ежегодных общих сумм платежей методом аннуитета. . . . . общие выплаты по кредиту

1. уменьшает

2. увеличивает
3. не изменяет

18. "Золотое правило" финансового менеджмента - это. . .

1. рубль сегодня стоит больше, чем рубль – завтра
2. доход возрастает по мере уменьшения риска
3. чем выше платежеспособность, тем меньше ликвидность

19. Финансовый механизм - это совокупность:

1. форм организации финансовых отношений, способов формирования и использования финансовых ресурсов, применяемых предприятием
2. способов и методов финансовых расчетов между предприятиями
3. способов и методов финансовых расчетов между предприятиями и государством

20. Финансовая тактика предприятия - это:

1. решение задач конкретного этапа развития предприятия
2. определение долговременного курса в области финансов предприятия, решение крупномасштабных задач
3. разработка принципиально новых форм и методов перераспределения денежных фондов предприятия

21. Показатель рентабельности активов используется как характеристика:

1. прибыльности вложения капитала в имущество организации
2. текущей ликвидности
3. структуры капитала

22. Показателями оценки деловой активности являются. . .

1. оборачиваемость оборотных средств
2. коэффициент покрытия
3. коэффициент автономии

23. Процесс составления финансовых планов состоит из. . . .

1. анализа финансовых показателей предыдущего периода, составления прогнозных документов, разработки оперативного финансового плана
2. определения рентабельности производимой продукции
3. расчета эффективности инвестиционного проекта

24. Составление финансового раздела бизнес-плана начинается с разработки прогноза. . .

1. объемов производства
2. объемов продаж
3. движения денежных средств

25. Факторы, влияющие на величину оптимальной рыночной стоимости организации процессе её финансовой реструктуризации, - это. . .

1. проведение финансового мониторинга
2. управление рисками
3. финансовый реинжиниринг

Система оценки: После завершения тестирования каждый обучаемый получает персональный результат.

Баллы (% правильных ответов)	Оценка
<50	неудовлетворительно
50-74	удовлетворительно
75-89	хорошо
90-100	отлично

Шкала оценивания на экзамене

Оценка		Критерии оценки
Баллы (процент выполненных заданий)	**5-балльная шкала**	
0 - 49	2	студент не смог использовать инструменты и методы финансового менеджмента, не смог применить инструменты и методы финансового анализа
50 – 64	3	студент использует инструменты и методы финансового менеджмента, применяет инструменты и методы финансового анализа, но допускает грубые ошибки с точки зрения выбора метода оценки
65 – 84	4	студент использует инструменты и методы финансового менеджмента, применяет инструменты и методы финансового анализа, но допускает неточности или незначительные ошибки
85– 100	5	студент использует инструменты и методы финансового менеджмента, применяет инструменты и методы финансового анализа

5. Методические материалы по освоению дисциплины

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Занятия лекционного вида дают систематизированные знания студентам о наиболее сложных и актуальных проблемах изучаемой дисциплины.

Осуществляя учебные действия на лекционных занятиях, студенты должны внимательно воспринимать материал, подготовленный преподавателем, мыслить, добиваться понимания изучаемого предмета. Студенты должны аккуратно вести конспект. В случае недопонимания какой-либо части предмета следует задать вопрос преподавателю. В процессе работы на лекции необходимо так же выполнять в конспектах модели изучаемого предмета (рисунки, схемы, чертежи и т.д.), которые использует преподаватель.

Занятия практического вида являются аудиторными занятиями.

Для того, чтобы аудиторный материал практических занятий был освоен обучающимся ему необходимо:

- предварительно: изучить теоретический материал по данной теме, ознакомиться с литературой, рекомендованной преподавателем, и найденной самостоятельно; выполнить задания, предложенные преподавателем, к занятию; составить перечень вопросов, вызывающих затруднения, неясности или сомнения, обсудить их с преподавателем или на занятии;
- при организации практического занятия в форме семинара не ограничиваться подготовленным вопросом, внимательно слушать доклады других обучающихся, тезисно конспектировать, задавать вопросы, участвовать в дискуссиях и обсуждении представленных теоретических проблем;

Самостоятельная подготовка обучающихся при подготовке к занятиям лекционного вида включает в себя:

- доработку конспекта лекции, которую желательно осуществлять в тот же день, пока материал еще легко воспроизводим в памяти (через 10 часов после лекции в памяти остается не более 30-40 % материала). Необходимо прочитать записи, расшифровать сокращения, доработать схемы, рисунки, таблицы;
- повторение изученного на предыдущем занятии материала.

Подготовка к занятиям практического вида включает 2 этапа: 1) организационный; 2) закрепление и углубление теоретических знаний.

На первом этапе обучающемуся необходимо спланировать свою самостоятельную работу, которая включает:

- уяснение задания на самостоятельную работу;
- составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки.

Второй этап включает непосредственную подготовку студента к занятию.

Начинать надо с изучения рекомендованной преподавателем литературы.

Существует несколько методов работы с литературой.

Один из них – самый известный – метод повторения: прочитанный текст можно заучить наизусть. Простое повторение воздействует на память механически и поверхностно. Полученные таким путем сведения легко забываются

Наиболее эффективный метод – метод кодирования: прочитанный текст нужно подвергнуть большей, чем простое заучивание, обработке. Чтобы основательно обработать информацию и закодировать ее для хранения, важно произвести целый ряд мыслительных операций: прокомментировать новые данные; оценить их значение; поставить вопросы; сопоставить полученные сведения с ранее известными. Для улучшения обработки информации очень важно устанавливать осмысленные связи, структурировать новые сведения. Изучение научной, учебной и иной литературы требует ведения рабочих записей. Форма записей может быть весьма разнообразной: простой или развернутый план, тезисы, цитаты, конспект.

План – первооснова, каркас какой-либо письменной работы, определяющие последовательность изложения материала. План является наиболее краткой и потому самой доступной и распространенной формой записей содержания исходного источника информации. По существу, это перечень основных вопросов, рассматриваемых в источнике. План может быть простым и развернутым. Их отличие состоит в степени детализации содержания и, соответственно, в объеме. Преимущество плана состоит в следующем. Во-первых, план позволяет наилучшим образом уяснить логику мысли автора, упрощает понимание главных моментов произведения. Во-вторых, план позволяет быстро и глубоко проникнуть в сущность построения произведения и, следовательно, гораздо легче ориентироваться в его содержании. В-третьих, план позволяет – при последующем возвращении к нему – быстрее обычного вспомнить прочитанное. В-четвертых, с помощью плана гораздо удобнее отыскивать в источнике нужные места, факты, цитаты и т. д. Выписки – небольшие фрагменты текста (неполные и полные предложения, отдельные абзацы, а также дословные и близкие к дословной записи об излагаемых в нем фактах), содержащие в себе квинтэссенцию содержания прочитанного.

Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

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

6.1 Основная литература

1. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов. Пер. с англ. – М.: ОлимпБизнес, 2012. https://www.google.ru/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwjJkJuu6v7iAhXRcJoKHWIeDMQFjAAegQIAhAC&url=https%3A%2F%2Fvavtcaseclub.nethouse.ru%2Fstatic%2Fdoc%2F0000%2F0000%2F0199%2F199143.ov1e13kss3.pdf&usg=AOvVaw0sjKGlad1xBwpfuT2ui4da

2. Погодина, Т. В. Финансовый менеджмент : учебник и практикум для вузов / Т. В. Погодина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 259 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16480-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560161

3. Бригхэм Юджин Ф. Финансовый менеджмент. Экспресс-курс. 7-е изд. / Ф. Юджин, А. Джоел. - Санкт-Петербург : Питер, 2016. - 592 с. - ISBN 978-5-496-02423-5. - URL: https://ibooks.ru/bookshelf/350577/reading

6.2 Дополнительная литература

1. Миллер Дж. Правила инвестирования Уоррена Баффетта / М.: Альпина Паблишер, 2019 http://www.iprbookshop.ru/82419.html.

2. Гребенников, П. И. Корпоративные финансы : учебник и практикум для вузов / П. И. Гребенников, Л. С. Тарасевич. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 252 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04226-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/510471

3. Ендовицкий, Д. А. Корпоративный анализ : учебник для вузов / Д. А. Ендовицкий, Л. С. Коробейникова, И. В. Полухина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 206 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14993-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/518728

4. Ибрагимов, Р. Г. Корпоративные финансы. Финансовые решения и ценность фирмы : учебное пособие для вузов / Р. Г. Ибрагимов. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 184 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02638-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/512553

5. Леонтьев, В. Е. Корпоративные финансы : учебник для вузов/ В.Е. Леонтьев, В.В. Бочаров, Н.П. Радковская. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 354 с. — (Высшее образование). —

ISBN 978-5-534-04842-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/510949.

6. Никитушкина, И. В. Корпоративные финансы. Практикум : учебное пособие для вузов / И. В. Никитушкина, С. Г. Макарова, С. С. Студников ; под общей редакцией И. В. Никитушкиной. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 189 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03876-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/510901

7. Овечкина, А. И. Корпоративные финансы. Практикум : учебное пособие для вузов / А. И. Овечкина, Н. П. Петрова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 227 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05354-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/515459

8. Теплова, Т. В. Корпоративные финансы в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов / Т. В. Теплова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 390 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05868-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/508017

9. Шарп У.Ф., Александер Г., Бейли Дж. Инвестиции: Пер. с англ. - М.: Инфра-М, 2019. https://znanium.com/bookread2.php?book=1023723&spec=1.

6.3 Нормативные правовые документы.

1. Федеральный закон от 26.10.2002 N 127-ФЗ "О несостоятельности (банкротстве)".

2. Федеральный закон от 22.04.1996 N 39-ФЗ "О рынке ценных бумаг".

3. Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ Об акционерных обществах/

6.4 Интернет-ресурсы:

http://www.iprbookshop.ru/ - Электронная библиотечная система «IPRBooks»

https://www.urait.ru/ - Электронная библиотечная система «Юрайт»

www.e.lanbook.com - Электронная библиотечная система «Лань»

www.rsl.ru – официальный сайт Российской государственной библиотеки

www.ecsocman.edu.ru – Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент»

www.rbc.ru – официальный сайт агентства «РосБизнесКонсалтинг»

www.rubricon.com – информационно-энциклопедический ресурс

www.aup.ru – Административно-управленческий портал

http://www.pmphelp.net – сайт по управлению проектами

https://pmmagazine.ru/ - информационно-аналитический журнал «Управление проектами»

http://pmuniversity.ru – сайт Университета управления проектами

6.5. Иные источники

Не используются

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

- 5 лингафонных кабинетов с установленным программным обеспечением (программа «Нибелунг»), оснащенные наушниками (на каждом рабочем столе)
- компьютеры с доступом в Интернет;
- мультимедийное оборудование;
- интерактивная доска (при наличии);
- классная доска, указка.

Программное обеспечение	Версия	Существует лицензий (и тип), количество
Windows 7 Pro	7	105
Офисный пакет		
Microsoft Office 2010 standard	2010	150
Microsoft Office 2016 standard	2016	120
Антивирусная защита		
-Kaspersky Endpoint Security длябизнеса- Стандартный Russian Edition	10.2.5.3201	450
Дополнительные программы и утилиты		
WinRar	5	250
Radmin	3	250
ABBY FineReader 9.0 Corporate Edition	9	15
Другое ПО, используемое в деятельности филиала		
1С Библиотека	2.1.2.1	1
Гарант	8.00.2.025	50
Консультант	4016.00.12	50

Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.04 Стратегический маркетинг
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Управление развитием бизнеса
(наименование образовательной программы)

Заочная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2025

Челябинск

Автор(ы) – составитель(и):

К.э.н., доцент, доцент кафедры
экономики и менеджмента Л.Б. Владыкина

к.с.н., доцент, зав. кафедрой
экономики и менеджмента
Челябинского филиала РАНХиГС Е.А. Терещук

Рабочая программа дисциплины ***«Стратегический маркетинг»*** разработана в соответствии с Рекомендациями и требованиями по разработке образовательных программ высшего образования, утвержденными решением УМС Академии по менеджменту от «27» сентября 2023 г.

Рабочая программа дисциплины ***«Стратегический маркетинг»*** рассмотрена и одобрена на заседании кафедры экономики и менеджмента.
Протокол от «27» марта 2025 № 8.

СОДЕРЖАНИЕ

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы**Ошибка! Закладка не оп**
2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО 4
3. Содержание и структура дисциплины 5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине 7
5. Методические материалы по освоению дисциплины 25
6.Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет 26
6.1. Основная литература 26
6.2. Дополнительная литература 27
6.3 Нормативные правовые документы. 28
6.4 Интернет-ресурсы: 29
6.5. Иные источники 30
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы 30

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

1.1. Дисциплина **Б1.В.04 Стратегический маркетинг** обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПКс ОС -4	Способен оценивать конкурентную среду и разрабатывать маркетинговую стратегию организации	ПКс ОС -4.1	способность оценивать конкурентную среду и разрабатывать маркетинговую политику

В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Профессиональные действия: - коммуникационная деятельность в бизнесе; - разработка и реализация стратегий развития организаций (подразделений);	ПКс ОС-4.1.	на уровне знаний: знать основные подходы к разработке и усовершенствованию маркетинговой политики организации
		на уровне умений: оценивать конкурентную среду предприятия, разрабатывать маркетинговую политику
		на уровне навыков: владеть навыками оценки конкурентной среды

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Общий объем дисциплины – 3 з.е., 108 ак.часов, 81 астр. ч.

Количество астрономических и соответствующих им академических часов, выделенных

- на контактную работу обучающихся с преподавателем по очной форме обучения – 48 ак.ч. (36 астр.ч.), в том числе 16 ак.ч. (12 астр.ч.) лекций и 32 ак.ч. (24 астр.ч.) семинарских занятий;

- на самостоятельную работу обучающихся – 60 ак.ч. (45 астр.ч.)

Количество астрономических и соответствующих им академических часов, выделенных на практическую подготовку – не предусмотрено.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина **Б1.В.04 Стратегический маркетинг** предназначена для студентов 1-го курса очной формы обучения, изучается во 2 семестре.

Дисциплина реализуется после изучения следующих дисциплин:

- Современный менеджмент (1 семестр)

– Теория организации и организационное поведение (1 семестр)
– Правовая среда бизнеса (1семестр)

Форма промежуточной аттестации – зачет с оценкой.

3. Содержание и структура дисциплины
очная форма обучения

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1	Современная концепция маркетинга в управлении проектами	18	2		4		12	О, ПС
Тема 2	Маркетинговые исследования в управлении проектами	16	2		4		10	О, ПС
Тема 3	Разработка маркетинговой стратегии проекта	20	2		6		12	О, ПС
Тема 4	Формирование концепции маркетинга проекта	18	2		2		14	О, ПС
Тема 5	Программа маркетинга проекта	20	2		4		14	О, ПС
Тема 6	Бюджет маркетинга проекта	16	2		4		10	О, ПС
Промежуточная аттестация								**Зачет с оценкой**
Всего:		**108**	**12**		**24**		**72**	

Примечание:
** – формы текущего контроля успеваемости:*
Опрос (О)
Практические ситуации (ПС)

Содержание дисциплины

Тема 1 Современная концепция маркетинга в управлении проектами

Проект как объект маркетинга. Роль маркетинга в реализации проекта. Маркетинг применительно к проблематике управления проектами. Внутреннее содержание маркетинга проекта. Структура маркетинговой деятельности безотносительно временной протяженности проекта Место маркетинга в проекте с точки зрения временной структуры проекта, т. е. его жизненного цикла. Вертикальная (содержательная) структура маркетинга проекта. Горизонтальная (временная) структура маркетинга проекта Составляющие маркетинга проекта. Маркетинговые исследования. Разработка стратегии маркетинга проекта Формирование концепции маркетинга проекта. Программа мероприятий по реализации сформулированных стратегии и тактики маркетинга проекта.

Бюджет маркетинга как обязательная составляющая проекта. Реализация мероприятий по маркетингу проекта

Тема 2. Маркетинговые исследования в управлении проектами

Организация исследований: определение целей, диапазона и программы маркетинговых исследований; определение методов и средств маркетинговых исследований; сбор и первичная оценка информации. Методологические принципы маркетинговых исследований. Виды маркетинговых исследований. Кабинетные и полевые исследования. Качественные и количественные исследования. Процесс маркетингового исследования. Диапазон и глубина маркетингового исследования. Классификация маркетинговой информации. Первичная и вторичная информация. Методы сбора первичной маркетинговой информации. Выборка в маркетинговом исследовании. Разработка рабочего инструментария исследования.

Тема 3. Разработка маркетинговой стратегии проекта

Понятие маркетинговой стратегии проекта. Структура деятельности по разработке маркетинговой стратегии. Стратегический анализ. SWOT-анализ (определение и оценка сильных и слабых сторон проекта, оценка его возможностей и потенциальных угроз). Анализ стратегической позиции проекта. Использование методов: матрицы BCG; матрицы AD Little; матрицы Shell; делового экрана McKinsey/GE; матрицы Ансоффа и Портера. Количественная оценка проблем проекта. Оценка стратегических рисков проекта. Оценка синергетического эффекта стратегических позиций проекта Определение структуры целей и стратегии проекта.

Тема 4. Формирование концепции маркетинга проекта

Понятие маркетинговой концепции проекта. Позиционирование продукции и проекта. Определение комплексов «товар—рынок—технология», основанных на признании факта многомерности и неоднородности экономического пространства, в котором реализуется проект. Целевые позиции продукции проекта. Модель жизненного цикла продукции. Проект в товарной политике предприятия. Разработка основных направлений маркетинга проекта: выработка мероприятий в принципиальных областях практического маркетинга: продукции; цены; сбыта; продвижения.

Тема 5. Программа маркетинга проекта

Понятие программы маркетинга проекта. Структура программы маркетинга. Управление продукцией. Ширина продуктового набора проекта. Глубина продуктового набора проекта. Качество продукции проекта. Определение требований к дизайну и упаковке, сопутствующим услугам (доставка, установка), техническому обслуживанию. Управление ценой: формулирование целей ценообразования; коррекция спроса; оценка издержек; анализ цен и товаров конкурентов; выбор метода ценообразования; определение окончательной цены и диапазона ее возможного изменения. Управление продвижением: сообщения, используемые руководством проекта для информации, убеждения или напоминания о продуктах, услугах, идеях, общественной деятельности. Сочетание 5 основных видов продвижения (маркетинговых коммуникаций): рекламы; PR (Public relations), персональных продаж; стимулирования сбыта; прямого маркетинга, управления торговой маркой. Управление сбытом: разработка системы сбыта, выбор схемы, по которой будет реализовываться продукция, и ее основных характеристик (плотность сети сбыта, временные показатели реализации сделок, торговые запасы и транспорт).

Тема 6. Бюджет маркетинга проекта

Понятие бюджета маркетинга проекта. Структура работ по составлению бюджета маркетинга проекта. Методы определения расходов на маркетинг проекта. Проектирование поступлений от продаж. Расчет затрат на функционирование системы сбыта. Расчет затрат на рекламу и продвижение товара. Расчет себестоимости производства продукции. Формирование доходной и расходной части бюджета. Использование метода аналогий при оценке уровня расходов на маркетинг. Прогнозируемая динамика доходов и расходов по периодам реализации проекта.

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

В ходе реализации дисциплины **Б1.В.01 Управление проектной деятельностью** используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема	Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1 Современная концепция маркетинга в управлении проектами	Опрос, практические ситуации, эссе
Тема 2 Маркетинговые исследования в управлении проектами	Практические ситуации, задание
Тема 3 Разработка маркетинговой стратегии проекта	Тестирование, опрос
Тема 4 Формирование концепции маркетинга проекта	Решение практических заданий, опрос
Тема 5 Программа маркетинга проекта	Решение практических заданий, опрос
Тема 6 Бюджет маркетинга проекта	Тестирование, опрос

Промежуточная аттестация – зачет с оценкой. Зачет проводится в форме компьютерного тестирования, устного ответа на вопросы к зачету по билетам.

Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Типовые оценочные материалы по теме 1. Современная концепция маркетинга в управлении проектами

Вопросы семинарского занятия:

1. Проект как объект маркетинга. Роль маркетинга в реализации проекта. Маркетинг применительно к проблематике управления проектами. Внутреннее содержание маркетинга проекта.

2. Структура маркетинговой деятельности безотносительно временной протяженности проекта Место маркетинга в проекте с точки зрения временной структуры проекта, т. е. его жизненного цикла.

3. Вертикальная (содержательная) структура маркетинга проекта. Горизонтальная (временная) структура маркетинга проекта.

4. Составляющие маркетинга проекта. Маркетинговые исследования. Разработка стратегии маркетинга проекта. Формирование концепции маркетинга проекта. Программа мероприятий по реализации сформулированных стратегии и тактики маркетинга проекта.

5. Бюджет маркетинга как обязательная составляющая проекта. Реализация мероприятий по маркетингу проекта.

Эссе «Можно ли обойтись в проекте без маркетинга?»

Практическое задание.

Провести анализ реально реализуемого проекта (по выбору студента) с учетом наличия всех необходимых составляющих маркетинга проекта:

- Маркетинговых исследований.
- Стратегии маркетинга проекта.
- Концепции маркетинга проекта.
- Бюджета маркетинга как составляющей проекта.
- Результаты анализа оформить в виде презентации.

Типовые оценочные материалы текущего контроля успеваемости по теме 2. Маркетинговые исследования в управлении проектами

Вопросы семинарского занятия:

1. Организация маркетинговых исследований: определение целей, диапазона и программы маркетинговых исследований; определение методов и средств маркетинговых исследований; сбор и первичная оценка информации;

2. Методологические принципы маркетинговых исследований.

3. Процесс маркетингового исследования. Диапазон и глубина маркетингового исследования.

4. Виды маркетинговых исследований. Кабинетные и полевые исследования.

5. Качественные и количественные исследования.

6. Классификация маркетинговой информации. Первичная и вторичная информация.

7. Методы сбора первичной маркетинговой информации.

8. Выборка в маркетинговом исследовании.

9. Разработка рабочего инструментария исследования.

10. Внешний анализ: анализ структуры целевого рынка; анализ емкости рынка; анализ каналов сбыта; анализ конкуренции; макроэкономический анализ; анализ социально-экономической среды. Выбор сегмента рынка при разработке проекта.

11. Внутренний анализ: анализ участников проекта и их ресурсов; анализ доступных технологий; анализ продукции проекта.

Тестовые вопросы по теме 2

1. В каких областях может использоваться информация, полученная в ходе маркетинговых исследований?

А – Разработка маркетинговых планов и проектов

Б – Оценка результатов маркетинговой деятельности

В – Совершенствование общего представления о маркетинге как о явлении и процессе

Г – Все вышеперечисленное

2. Какое из перечисленных понятий является более емким?

А – Исследование рынка

Б – Исследование сбыта

В – Маркетинговое исследование

3. Что подразумевается под таким методологическим принципом проведения маркетингового исследования, как достоверность?

А – Соизмеримость полученных результатов с затратами на проведение исследования

Б – Получение адекватных данных за счет обеспечения научных принципов их сбора и проведения

В – Изучение явлений и процессов в их взаимосвязи и развитии

4. Что подразумевается под таким методологическим принципом проведения маркетингового исследования, как объективность?

А – Учет возможных погрешностей при измерении того или иного явления

Б – Получение адекватных данных за счет обеспечения научных принципов их сбора и проведения

В – Изучение явлений и процессов в их взаимосвязи и развитии

Г – Объяснение изучаемых явлений на основе научных положений

5. Каким способом предприятия проводят маркетинговые исследования при разработке проектов?

А – Самостоятельно (собственными силами)

Б – Обращаются к услугам специализированных маркетинговых фирм

В – Часть этапов исследования осуществляют сами, а часть – заказывают специализированным маркетинговым фирмам

Д – Все вышеперечисленное

6. Аналитический процесс, включающий определение проблемы, сбор, обработку и анализ информации, а также выработку рекомендаций по решению проблемы, называется:

А – Формирование исследовательской панели

Б – Маркетинговое исследование

В – Формирование гипотезы

Г – Выборочное исследование

7. Укажите правильную последовательность этапов процесса маркетинговых исследований:

А – определение проблемы – отбор источников информации – сбор информации – обработка и анализ информации – представление выводов и рекомендаций

Б – отбор источников информации – определение проблемы – сбор информации – обработка и анализ информации – представление выводов рекомендаций

В – сбор информации – обработка и анализ информации – определение проблемы – обработка и анализ информации – представление выводов и рекомендаций

8. В чем состоит различие между кабинетными и полевыми методами проведения маркетингового исследования?

А – В том, что они направлены на поиск и анализ вторичной маркетинговой информации +

Б – В том, что они направлены на поиск и анализ первичной маркетинговой информации

9. В чем заключается основное отличие вторичной маркетинговой информации от первичной?

А – В том, что она собрана ранее, для других целей

Б – В том, что она служит для проверки причинно-следственных связей между изучаемыми явлениями

В – В том, что она собрана впервые – для конкретного исследования

10. В чем заключаются основные преимущества вторичной маркетинговой информации?

А – Полное соответствие проблеме исследования

Б – Точность и своевременность получения

В – Экономия времени и денег

Г – Полная достоверность и объективность

11. Какие из перечисленных источников относятся к источникам внешней вторичной информации?

А – Данные АВС-анализа, SWOT –анализа, информация сети торговых корреспондентов

Б – Официальные отчеты фирм, специальные издания, Интернет, данные государственной статистики

В – Данные опросов, результаты наблюдений, экспериментов

12. Какие методы сбора первичных данных используются при проведении маркетингового исследования?

А – Наблюдение, эксперимент, опрос

Б – Мониторинг, контент-анализ, опрос

В – Глубинные интервью, фокус группы, анализ рекламных текстов

Г – Телефонное интервью, опрос по почте, наблюдение

13. В чем состоит отличие качественных исследований от количественных исследований?

А – В том, что они направлены на объяснение наблюдаемых явлений и помогают выдвинуть гипотезы исследования

Б – В том, что они направлены на получение достоверных статистических данных и проводятся с помощью упорядоченных процедур

14. Какие методы сбора данных используются при проведении количественных исследований?

А – Фокус-группы, наблюдения, эксперименты

Б – Опросы, наблюдения, экспертные оценки

В – Глубинные интервью, телефонные интервью, почтовые опросы

Г – Опросы, панели

15. Какому понятию соответствует определение: «Заранее подготовленный бланк с перечнем вопросов, на которые должен ответить респондент»?

А – лист наблюдения

Б – интервальная шкала

В – анкета

Г – шкала отношений

16. В чем заключаются основные функции анкет?

А – В идентификации, в персонализации, в упрощении управленческих решений

Б – В возможности обратиться к определенной совокупности респондентов и систематизировать данные, извлекаемых их ответов

В – В построении шкал измерений и получении точных результатов

17. Какому понятию соответствует определение: «Совокупность элементов, из которых производиться отбор единиц выборки и которая отвечает некоторым заданным параметрам»?

А – Выборка

Б – Генеральная совокупность

В – Панель

Г – Простая совокупность

18. В чем заключается ключевая характеристика вероятностной (случайной) выборки?

А – В том, что принцип отбора единиц выборки отличен от случайного

Б – В том, что все единицы выборки имеют известную вероятность (шанс) попасть в выборку

Г – В том, что невозможно рассчитать ошибку выборки

19. Какому понятию соответствует определение: «Свойства выборки, которые позволяют ей выступать моделью (представителем) генеральной совокупности с точки зрения ее характеристик, которые изучаются при проведении исследования»?

А – Устойчивость выборки

Б – Достоверность выборки

В – Надежность выборки

Г – Репрезентативность выборки

20. В чем заключается ключевая характеристика метода экспертных оценок?

А – Он основан исключительно на использовании формальных методов современной математики

Б – Он основан на использовании интуиции, опыта и воображения людей

Практическое задание

1. Разработать концепцию маркетингового исследования для конкретного проекта (проблематика исследования, объект, предмет, цель, задачи, рабочие гипотезы).

2. Определить источники информации.

3. Выбрать методы исследования (опрос, наблюдение, эксперимент и т.д.)

4. Определить генеральную совокупность и выборку.

5. Разработать рабочий инструментарий для проведения полевых исследований (анкета, банк наблюдения и т.д.).

6. Осуществить сбор вторичной информации: кабинетное маркетинговое исследование (обязательны ссылки на использованные источники информации).

7. Сбор первичной маркетинговой информации.

8. Обработка и анализ информации.

9. Полученную информацию представить в виде диаграмм и таблиц. Сделать выводы.

10. Результаты исследования оформить в виде презентации.

11. Разработать аналитическую записку для руководителя по итогам проведенного маркетингового исследования.

Типовые оценочные материалы текущего контроля успеваемости по теме 3. Разработка маркетинговой стратегии проекта

Вопросы семинарского занятия:

1. Понятие маркетинговой стратегии проекта.

2. Структура деятельности по разработке маркетинговой стратегии.

3. Стратегический анализ. SWOT-анализ (определение и оценка сильных и слабых сторон проекта, оценка его возможностей и потенциальных угроз).

4. Анализ стратегической позиции проекта.

5. Использование методов: матрицы BCG; матрицы AD Little; матрицы Shell; делового экрана McKinsey/GE; матрицы Ансоффа и Портера.

6. Количественная оценка проблем проекта. Оценка стратегических рисков проекта. Оценка синергетического эффекта стратегических позиций проекта

7. Определение структуры целей и стратегии проекта

8. Выбор базовых маркетинговых стратегий: стратегии лидерства по издержкам; дифференциации; концентрации усилий на рыночной нише; проникновения на рынок; развития рынка; диверсификации; разработки продукта; расширения рынка и т.д.

Тесты по теме 3

1. С помощью внутреннего и внешнего ситуационного анализа можно провести оценку проекта и его взаимодействия с окружающей средой. Какие из перечисленных утверждений могут быть результатом внутреннего ситуационного анализа?

1. Менеджмент предприятия демонстрирует определенный опыт и видение перспектив; производственное оборудование устарело; на рынок могут выйти новые конкуренты

2. Производство не обладает достаточной гибкостью; наблюдается отставание в области НИОКР и ограниченный ассортимент выпускаемой продукции

3. Достаточные финансовые средства; преимущества в области затрат; слабая реализация маркетинговой стратегии и сокращающийся рынок

4. Положительная репутация у потребителей, растущая конкуренция, экономический рост и возможные преимущества от расширения масштабов

2. В результате SWOT-анализа формулируется описание возможностей/угроз, а также сильных и слабых сторон проекта. Какие правильные результаты (выводы) могут быть получены с помощью каждого из перечисленных ниже видов анализа?

1. Внутренний анализ позволяет выявить возможности и угрозы, с которыми может столкнуться предприятие. Внешний анализ может, использоваться, например, для оценки конкуренции, экономической ситуации, структуры рынка, изучения покупателей

2. Внешний анализ позволяет выявить возможности и угрозы, с которыми может столкнуться предприятие. Внутренний анализ позволяет, например, оценить доступные финансовые ресурсы, имеющиеся ноу-хау, ассортимент продукции предприятия 3. Внешний анализ позволяет выявить сильные и слабые стороны предприятия. Внутренний анализ может использоваться, например, для оценки конкуренции, экономической ситуации, структуры рынка, изучения покупателей.

4. Внутренний анализ позволяет выявить сильные и слабые стороны предприятия. Внешний анализ позволяет оценить доступные финансовые ресурсы, имеющиеся ноу-хау, ассортимент продукции и репутацию компании.

3. Ситуационный анализ маркетинговых возможностей проекта осуществляется с помощью различных методов. В отношении какого метода верна следующая характеристика: анализ ключевых элементов макросреды предприятия (социально-демографических, технико-технологических, экономических, экологических, этических, политических, правовых факторов)

1. SWOT-анализ

2. STEP-анализ

3. Ситуационный анализ

4. GAP-анализ

4. Какому понятию соответствует следующее определение: «Негативное влияние определенных тенденций или неблагоприятное развитие событий, которые в отсутствии защитных маркетинговых мероприятий приводят к неудаче проекта?

1. Угрозы со стороны окружающей бизнес-среды

2. Слабые стороны деятельности предприятия

3. Рискованный бизнес

4. Проблемный бизнес

5. Какой вид ситуационного стратегического анализа проекта позволяет представить в матричном виде результаты исследования направлений деятельности предприятия (его стратегических хозяйственных единиц) с целью определения их последующего роста и увеличения прибыльности?

1. Портфельный анализ

2. Конкурентный анализ

3. SWOT-анализ

4. Маркетинговый аудит

6. Какие показатели необходимы для построения матрицы «General Electric & Mc Kinsey» при разработке маркетинговой стратегии проекта?

1. Индикаторы привлекательности рынков предприятия (темп их роста, средняя норма прибыли, доступность рынка, интенсивность конкуренции и т.п.), а также индикаторы конкурентных позиций основных СХЕ на рынке (темп роста их доли, доля по отношению к основным конкурентам, имидж марок и т.п.)

2. Чистый доход предприятия, рентабельность производства, финансовое положение, эффективность продаж, конкурентоспособность товара, имидж марок

3. Темпы изменения спроса на продукцию предприятия как индикатор привлекательности рынка, а также относительная доля предприятия на рынке по сравнению с основными конкурентами, как индикатор внутреннего потенциала предприятия

7. Маркетинговая стратегия проекта включает:

А. Конкретные сбытовые мероприятия

Б. Предложения управляющих, продавцов

В. Долговременные целевые установки по главным направлениям проекта +

Г. Перечень мероприятий по совершенствованию упаковки товара

8. Какие компоненты, и в каком порядке включает стратегия маркетинга проекта?

А. Анализ бизнес окружения- постановка целей -разработка маркетингового плана действий

Б. Анализ бизнес окружения -выбор целевых рынков- разработка комплекса маркетинговых мероприятий

В. Выбор целевых рынков- разработка комплекса маркетинговых мероприятий- позиционирование.

Г. Выбор целевых рынков- позиционирование- разработка комплекса маркетинговых мероприятий

9. Крупный сетевой магазин «SPAR» решил организовать собственную выпечку хлеба и разработал для этого проект. Такую стратегию при этом использовал «SPAR» согласно терминологии Ансоффа:

А. Проникновение на рынок

Б. Развитие рынка

В. Диверсификация

Г. Развитие продукта

10. Стратегия дифференциации при разработке проекта заключается:

А. в наращивании объемов производимой продукции и снижении за счет этого издержек производства

Б. в создании новых или обновленных товаров и услуг, отличных от прежних и удовлетворяющих все разнообразие потребностей

В. реализации товаров по различным, дифференцированным ценам

Типовые оценочные материалы текущего контроля успеваемости по теме 4 Формирование концепции маркетинга проекта

Вопросы семинарского занятия:

1. Понятие маркетинговой концепции проекта.

2. Позиционирование продукции и проекта.

3. Определение комплексов «товар—рынок—технология», основанных на

признании факта многомерности и неоднородности экономического пространства, в котором реализуется проект.

4. Целевые позиции продукции проекта.

5. Модель жизненного цикла продукции.

6. Проект в товарной политике предприятия.

7. Разработка основных направлений маркетинга проекта: выработка

мероприятий в принципиальных областях практического маркетинга: продукции; цены; сбыта; продвижения.

Практическая ситуация

Разработка стратегии проекта продвижения сети отелей с помощью Product Placement (Телешоу «Шагая по Планете») на основе SWOT- анализа

Типовые оценочные материалы текущего контроля успеваемости по теме 5. Программа маркетинга проекта

Вопросы семинарского занятия:

1. Понятие программы маркетинга проекта. Структура программы маркетинга.

2. Управление продукцией. Ширина продуктового набора проекта. Глубина продуктового набора проекта. Качество продукции проекта. Определение требований к дизайну и упаковке, сопутствующим услугам (доставка, установка), техническому обслуживанию.

3. Управление ценой: формулирование целей ценообразования; коррекция спроса; оценка издержек; анализ цен и товаров конкурентов; выбор метода ценообразования; определение окончательной цены и диапазона ее возможного изменения.

4. Управление продвижением (маркетинговыми коммуникациями): сообщения, используемые руководством проекта для информации, убеждения или напоминания о продуктах, услугах, идеях, общественной деятельности. Сочетание 5 основных видов продвижения: рекламы; PR (Public relations), персональных продаж; стимулирования сбыта; прямого маркетинга, управления торговой маркой.

5. Управление сбытом: разработка системы сбыта, выбор схемы реализации продукция, и ее основных характеристик (плотность сети сбыта, временные показатели реализации сделок, торговые запасы и транспорт).

6. Использование в разработке программы маркетинга традиционных методов: диаграммы причинно-следственных связей; структурной декомпозиции работ; календарного планирования; ресурсного планирования и оптимизации использования ресурсов; круговые диаграммы взаимодействия (circle-spoke diagram); блок-схемы последовательности выполнения работ; сетевых графиков и пр.

Практическое задание:

Разработать программу маркетинга конкретного проекта (по выбору студента) следующего содержания:

1. Управление продукцией проекта
- ширина продуктового набора
- глубина продуктового набора
- качество продукции проекта,
- требования к дизайну и упаковке, сопутствующим услугам (таким, как доставка, установка), техническому обслуживанию.

2. Управление ценой продукции проекта - формулирование целей ценообразования;
- оценка спроса;
- оценка издержек;
- анализ цен и товаров конкурентов;
- выбор метода ценообразования;
- определение окончательной цены и диапазона ее возможного изменения.
- виды скидок и причины их предоставления

3. Управление продвижением проекта (маркетинговыми коммуникациями)
- формы сообщений, используемых руководством проекта для информации, убеждения или напоминания людям о продукте проекта - реклама;
- PR (Public relations), или пропаганда;
- персональные продажи;
- стимулирование сбыта;
- управление торговой маркой (брэнд-менеджмент).

4. Управление сбытом продукции проекта
- разработка системы сбыта,
- выбор схемы сбыта, по которой будет реализовываться продукция (через собственную сбытовую сеть; с использованием посреднического предприятия, через оптовика).
- выбор базовых характеристик схемы сбыта (плотность сети сбыта, временные показатели реализации сделок, торговые запасы и транспорт)

Программа маркетинговых мероприятий должна точно фиксировать ответы на следующие вопросы:

«Что будет сделано?»

«Когда это будет сделано? Кто это будет делать?»

«Сколько это будет стоить?»

Результаты работы оформить в виде презентации.

Типовые оценочные материалы текущего контроля успеваемости по теме 6. Бюджет маркетинга проекта

Вопросы семинарского занятия:

1. Понятие бюджета маркетинга проекта.
2. Структура работ по составлению бюджета маркетинга проекта.
3. Методы определения расходов на маркетинг проекта.
4. Проектирование поступлений от продаж.
5. Расчет затрат на функционирование системы сбыта.
6. Расчет затрат на рекламу и продвижение товара.
7. Расчет себестоимости производства продукции.

8. Формирование доходной и расходной части бюджета.

9. Использование метода аналогий при оценке уровня расходов на маркетинг.

10. Прогнозируемая динамика доходов и расходов по периодам реализации проекта.

Тесты по теме:

1. Какое из следующих утверждений относительно сущности маркетинговых затрат на реализацию проекта является верным?

А. Маркетинговые затраты представляют собой не накладные расходы, а являются затратами, обеспечивающими реализацию товаров

Б. Финансовое планирование маркетинговых затрат осуществляется путем разработки системы взаимосвязанных бюджетов

В. Маркетинговые затраты – это затраты, имеющие инвестиционный характер, которые в будущем могут принести доход

Г. Все утверждения являются верными

2. Какие методы определения бюджета маркетинга проекта используются при его расчете способом «сверху вниз»?

А. Метод конкурентного паритета

Б. Исходя из предыдущих ассигнований

В. Определение затрат по целевой прибыли Г. Определенный процент от продаж

Д. Все вышеперечисленные методы

3. Маркетинговые затраты на реализацию проекта условно можно разделить на постоянные и переменные. Какие из перечисленных ниже затрат можно отнести к постоянным?

А. Затраты на содержание работников службы маркетинга, на регулярное проведение маркетинговых исследований, на создание банка маркетинговых данных

Б. Затраты на стимулирование продаж (образцы, купоны, скидки, премии, сувениры, совместная реклама и др.)

В. Затраты на содержание торговых агентов (транспортные расходы, обучение, вознаграждения и др.)

Г. Затраты на заказные маркетинговые исследования и маркетинговые консультации

4. Установите соответствие между направлениями расходов, формирующими бюджет маркетинга проекта и их элементами.

1. Затраты на маркетинговые исследования
2. Затраты на разработку новых товаров
3. Затраты на распределение

- расходы, связанные с привлечением различных источников информации, абонированием информационных систем, оплатой консультантов и др.
- расходы на научно-технические и опытно-конструкторские работы, закупку новых производственных материалов и оборудования и др.
- расходы по формированию дилерско-дистрибьюторских сетей, организации фирменной торговли, сервисному обслуживанию, обучению торгового персонала и др.
- затраты, рассчитываемые на определенный объем производства продуктов, на основе имеющегося портфеля заказов, заключенных договоров

5. Установите соответствие между методами определения объема бюджета маркетинга проекта и их содержанием.

1) Бюджет исходя из наличия денежных средств;

2) Бюджет на основе фактических данных за прошлый год;

3) Бюджет на основе планирования затрат,

предполагает выделение на рекламу столько средств, сколько предприятие может себе позволить
предполагает корректировку бюджета прошлого года в соответствии с изменяющимися условиями
предполагает составление сметы расходов на рекламные мероприятия

Оценочные средства для промежуточной аттестации

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПКс ОС -4	Способен оценивать конкурентную среду и разрабатывать маркетинговую стратегию организации	ПКс ОС -4.1	способность оценивать конкурентную среду и разрабатывать маркетинговую стратегию организации

Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Код компонента компетенции	Индикатор оценивания	Критерий оценивания
ПКс ОС -4.1	– Разрабатывает маркетинговую стратегию организации, на основе оценки конкурентной среды	- Знает основные подходы к разработке и усовершенствованию маркетинговой политики организации - Умеет оценивать конкурентную среду предприятия, разрабатывать маркетинговую политику - Владеет навыками оценки конкурентной среды

Промежуточная аттестация – зачет с оценкой. Зачет проводится с применением следующих методов (средств): устный ответ на вопросы к зачету и решение практической ситуации по билетам.

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Перечень вопросов к зачету:

1. Проект как объект маркетинга. Роль маркетинга в реализации проекта. Маркетинг применительно к проблематике управления проектами.

2. Внутреннее содержание маркетинга проекта.

3. Структура маркетинговой деятельности безотносительно временной протяженности проекта

4. Место маркетинга в проекте с точки зрения временной структуры проекта (его жизненного цикла).

5. Вертикальная (содержательная) структура маркетинга проекта.

6. Горизонтальная (временная) структура маркетинга проекта.

7. Составляющие маркетинга проекта.

8. Организация маркетинговых исследований: определение целей, диапазона и программы маркетинговых исследований; определение методов и средств маркетинговых исследований; сбор и первичная оценка информации.

9. Методологические принципы маркетинговых исследований.

10. Виды маркетинговых исследований.

11. Кабинетные и полевые исследования.

12. Качественные и количественные исследования.

13. Процесс маркетингового исследования. Диапазон и глубина маркетингового исследования.

14. Классификация маркетинговой информации. Первичная и вторичная информация.

15. Методы сбора первичной маркетинговой информации.

16. Выборка в маркетинговом исследовании.

17. Разработка рабочего инструментария исследования.

18. Внешний анализ: анализ структуры целевого рынка; анализ емкости рынка; анализ каналов сбыта; анализ конкуренции; макроэкономический анализ; анализ социально-экономической среды.

19. Выбор сегмента рынка при разработке проекта.

20. Внутренний анализ: анализ участников проекта и их ресурсов; анализ доступных технологий; анализ продукции проекта.

21. Понятие маркетинговой стратегии проекта. Структура деятельности по разработке маркетинговой стратегии.

22. Стратегический анализ. SWOT-анализ проекта.

23. Использование стратегических методов: матрицы BCG; матрицы AD Little; матрицы Shell; делового экрана McKinsey/GE; матрицы Ансоффа и Портера.

24. Количественная оценка проблем проекта. Оценка стратегических рисков проекта.

25. Определение структуры целей и стратегии проекта.

26. Понятие маркетинговой концепции проекта. Позиционирование продукции и проекта.

27. Определение комплексов «товар—рынок—технология», основанных на признании факта многомерности и неоднородности экономического пространства, в котором реализуется проект.

28. Целевые позиции продукции проекта.

29. Модель жизненного цикла продукции.

30. Проект в товарной политике предприятия.

31. Разработка основных направлений маркетинга проекта: продукции; цены; сбыта; продвижения.

32. Понятие программы маркетинга проекта. Структура программы маркетинга.

33. Управление продукцией проекта.

34. Управление ценой продукции проекта

35. Управление продвижением проекта

36. Управление сбытом продукции проекта

37. Понятие бюджета маркетинга проекта. Структура работ по составлению бюджета маркетинга проекта.

38. Методы определения расходов на маркетинг проекта.

39. Формирование доходной и расходной части бюджета.

40. Реализация мероприятий по маркетингу проекта.

41. Управление сбытом.

42. Управление продвижением.

43. Управление ценовыми показателями.

44. Управление себестоимостью.

45. Модернизация продукции проекта.

46. Диверсификация продуктового набора.

47. Механизмы и типы контроля, используемые при реализации маркетинга проекта.

48. Особенности инвестиционной и эксплуатационной фазы проекта с точки зрения маркетинга.

49. Мониторинг рынка с целью принятия адекватных решений по маркетингу проекта.

50. Взаимосвязь маркетинга с другими функциями и подсистемами управления проектами. Контроль проекта.

Ситуационные задачи

Практико-ориентированные (практические) задания к зачету: ПК-1:

Задание. Компания «Русское бистро» разрабатывает новый проект и внедряет в ассортимент своих кафе новый вид продукции – предварительно расфасованные мясные полуфабрикаты быстрого приготовления. Затраты на сырье и добавки составляют 30 руб. на килограмм, накладные расходы на одну упаковку составляют 30 руб., затраты на упаковку – 3 руб. Для производства нового продукта необходимо инвестировать 15 млн. руб. в новую упаковочную линию. Кроме этого, для достижения ожидаемого объема продаж в 1 млн. упаковок (по 0,5 кг каждая) потребуются расходы на рекламу в размере 5 млн. руб. в год. Срок покрытия затрат – один год. По какой цене следует продавать новый вид продукции при внедрении ее на рынок? Какая дополнительная информация потребуется для окончательного установления цены?

Задание. Для реализации плана маркетинга по реализации проекта (продвижению на рынок нового товара - детского конструктора, рассчитанного на сегмент «взрослых мужчин», которые приобретают конструктор для игры с ребенком) необходимо определить маркетинговый бюджет на следующий год, используя данные, представленные в таблице:

Показатели, необходимые для расчёта бюджета маркетинга проекта	Единицы измерения	Значение показателя
1. Ёмкость рынка в текущем году.	тыс. штук	75,3
2. Прогнозируемая доля товара на рынке в следующем году	%	12
3. Темп роста ёмкости рынка.	%	67,2
4. Прогнозируемая цена упаковки	руб.	500
5. Сумма издержек на единицу продукции.	руб.	109
6. Сумма постоянных издержек	тыс. руб.	1000,5
7. Контрольный показатель целевой прибыли.	руб.	10000

Распределите полученный бюджет по периодам и статьям маркетинговых расходов, которые потребуются для внедрения товара на рынок, если предварительные исследования показывают, что потребители слабо осведомлены о новой марке конструктора и не понимают его отличительных преимуществ. Какой метод расчета бюджета маркетинга использован в данной ситуации?

Задание. Принято решение разработать новый проект по оказанию консалтинговых услуг. Целевая рентабельность продаж предполагается в размере 60%. По предварительным расчетам, постоянные затраты составят 55000 руб./месяц. Средняя цена таких консалтинговых услуг составляет 9000 руб. Определите точку безубыточности для данного предприятия

Задание. Менеджер по маркетингу в рамках реализации нового проекта получил задание по внедрению на рынок нового типа зубной пасты, удаляющей зубной камень. Предварительно было проведено рыночное тестирование в трех регионах (в течение 6 месяцев). Данные о результатах пробного маркетинга представлены в таблице:

Разновидности нового товара	% покупателей, купивших новый товар (от общего числа покупателей зубной пасты)					
	регион А		регион Б		регион В	
	через 3 месяца	через 6 месяцев	через 3 месяца	через 6 месяцев	через 3 месяца	через 6 месяцев
Зубная паста в упаковке с дозатором	4	5	5	6	5	4
Зубная паста в обычной упаковке (200 г)	12	13	12	12	12	11
Зубная паста в обычной упаковке (100 г)	13	16	17	18	16	15

Через 6 месяцев в регионе А процент повторных покупок нового типа зубной пасты составил 30, в регионе Б – 40, в регионе В – 20. Интенсивность потребления соответственно составила: 1,1; 1,2; 0,8. На основе расчета и сравнения динамики долей рынка новой зубной пасты, оцените привлекательность разных регионов с точки зрения внедрения нового товара (с учетом его разновидностей).

ПК-5:

Задание. SWOT-анализ внешней среды предприятия для оценки возможностей реализации новых проектов

Французская сеть супермаркетов Ашан работает во многих странах мира. По состоянию на 13 января 2018 года Ашан принадлежат 1495 гипермаркетов и супермаркетов по всему миру. Ашан – это один из самых крупных ритейлеров в мире. Ашан – основное структурное подразделение семейной мега-корпорации «Ассоциация семьи Мюлье». Торговля ведется под марками Auchan (гипермаркеты), Leroy Merlin (магазины стройматериалов и товаров для дома), St. Maclou (товары для дома), Decathlon (спорттовары), Norauto (автоаксессуары), Kiabi (одежда), Atac и Elea (супермаркеты). Фирма Ашан является российским отделением международной розничной сети Auchan. В сети Ашан в России представлен широкий ассортимент непродовольственныхи продовольственных товаров по низким ценам, в т.ч. и под собственными торговыми марками. Для оценки возможностей реализации нового проекта был проведен стратегический анализ российского рынка, результаты которого представлены в таблице:

SWOT –анализ торговой сети "Ашан"

	Положительные факторы	**Негативные факторы**
	Сильные стороны (внутренний потенциал) (S)	Слабые стороны (внутренние недостатки) (W)
Внутренняя среда	1) Известность бренда. 2) Опыт работы компании на рынке России больше 10 лет. 3) Используемая система обучения новых работников. 4) Традиции сервиса высокого качества и гостеприимства. 5) Установившиеся партнерские отношения с поставщиками, поставляющими товар на выгодных для компании условиях. 6) Широкий ассортимент продукции. 7) Удобное положение магазинов. 8) Бонусные программы. 9) Скидки и дисконтные карты. 10) Большие объёмы продаж.	1) Жесткая конкуренция.2) Нехватка опытных управленцев. 3) Нехваткакоммуникаций, отсутствиепостоянного информирования работников о результатах их труда, недостаточная обратная связь. 4) текучесть кадров.
	Потенциальные возможности (O)	**Имеющиеся угрозы (T)**
	1) Ненасыщенный рынок России дает практически ничем неограниченные возможности для роста. 2) Освоение региональных рынков.	1) Предпочтение многими людьми «магазинов у дома». 2)Невысокие доходы населения в регионах.

	3) Привлечение новых клиентов. 4) Расширение услуг. 5) Возможность найма высококвалифицированных и опытных кадров. 6)Тенденция увеличению супермаркетов небольших торговых точек. 7) «Ашан» сможет экспортировать товары под собственными брендами из Российской Федерации в свои магазины стран ближнего зарубежья.	3) Минимальные барьеры входа новых фирм на рынок. 4) Большая подверженность изменениям в законодательстве страны. 5) Усиление позиций компаний-конкурентов.

1. Постройте итоговую матрицу SWOT –анализа.
2. Сделайте выводы из стратегического SWOT – анализа.
3. Разработайте стратегические рекомендации для торговой сети "Ашан» по внедрению новых проектов на российском рынке.

Задание. Фирма при реализации продукции нового проекта ориентируется на три сегмента рынка. В первом сегменте объем продаж в прошлом периоде составил 8 млн. шт. при емкости рынка в этом сегменте 24 млн. шт. Предполагается, что в настоящем году емкость рынка в этом сегменте возрастет на 2%, доля фирмы – на 5 %.

Во втором сегменте доля фирмы составляет 6%, объем продаж – 5 млн. шт. Предполагается, что емкость рынка возрастет на 14% при сохранении доли фирмы в этом сегменте.

В третьем сегменте емкость рынка 45 млн. шт., доля фирмы – 18%. Изменений не предвидится. Определить объем продаж фирмы в текущем году при вышеуказанных условиях.

Задание. Для выбора перспективного рынка для внедрения нового проекта необходимо провести оценку интенсивности конкуренции на рынках электротехнического оборудования среднего напряжения, кабельной и светотехнической продукции в Нижегородской области. Рассчитайте индекс Гиршмана-Герфиндаля и коэффициент концентрации рынка. Исходные данные представлены в таблице:

Рынок	Доли трех крупных предприятий	Коэффициент концентрации рынка CR(3), %	Квадраты долей предприятий	Индекс Гиршмана-Герфиндаля HHI	Интенсивность конкуренции

Электротехническое оборудование среднего напряжения	42,7 10,9 6,2				
Кабельная продукция	49,7 12,3 4,7				
Светотехническая продукция	35,7 17,7 5				

Сделайте вывод о выборе наиболее перспективного с точки зрения конкуренции рынка для внедрения нового проекта

Шкала оценивания на зачете

85-100 баллов	Оценка **«отлично»** выставляется студенту, если он - понимает роль маркетинга в реализации проекта. - описывает процесс маркетингового исследования и методологические принципы маркетинговых исследований; - перечисляет элементы комплекса «товар—рынок—технология», основанных на признании факта многомерности и неоднородности экономического пространства, в котором реализуется проект); - умеет формировать структуру деятельности по разработке маркетинговой стратегии. - четко формирует целевые позиции продукции проекта. - Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом (для очной формы обучения)
84-70 баллов	Оценка **«хорошо»** выставляется студенту, если он - понимает роль маркетинга в реализации проекта, но допускает незначительные неточности; - описывает процесс маркетингового исследования и методологические принципы маркетинговых исследовании, но не существенно путает последовательность этапов; - перечисляет элементы комплекса «товар—рынок—технология», основанных на признании факта многомерности и неоднородности экономического пространства, в котором реализуется проект); - демонстрирует умение формировать структуру деятельности по разработке маркетинговой стратеги, с незначительными затруднениями; - демонстрирует умение организовывать выполнение проекта, но допускает незначительные ошибки; - формирует целевые позиции продукции проекта с некоторыми неточностями.

	- Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом (для очной формы обучения)
69-55 баллов	Оценка **«удовлетворительно»** ставится студенту, - испытывает затруднения в понимании роли маркетинга в реализации проекта и допускает незначительные неточности; - описывает процесс маркетингового исследования, но не существенно путает последовательность этапов; - не полностью перечисляет элементы комплекса «товар—рынок—технология», основанных на признании факта многомерности и неоднородности экономического пространства, в котором реализуется проект); - обосновывает необходимость проекта, но допускает ошибки; - демонстрирует с ошибками умение формировать структуру деятельности по разработке маркетинговой стратегии; - демонстрирует умение организовывать выполнение проекта, но допускает существенные ошибки; - затрудняется в формировании целевых позиций продукции проекта. - Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом (для очной формы обучения)
Менее 55 баллов	Оценка «**неудовлетворительно**» выставляется студенту, если он - допускает существенные ошибки в программном материале, - не обладает способностью логически, верно, аргументировано и ясно строить устную речь по вопросам программного материала - Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрировали низкую степень овладения программным материалом по (для очного отделения).

5. Методические материалы по освоению дисциплины

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Необходимо обязательно разобраться в терминологии дисциплины «Стратегический маркетинг» и понимать структуру дисциплины.

Для лучшего освоения материала необходимо до занятия прочитать соответствующую литературу, изучить предлагаемые преподавателем материалы и информацию по дисциплине.

Глубокое усвоение материала обеспечивается сочетанием аудиторных занятий и самостоятельной работы обучающихся с литературой и заданиями. Основным видом учебных занятий по данной дисциплине являются лекции и практические занятия. Практические занятия проводятся в виде разбора кейсов, дискуссий, группового/командного проектного обучения.

При изучении дисциплины «Стратегический маркетинг» студентам рекомендуется самостоятельное изучение рекомендованной литературы по темам курса, повторение материала в процессе подготовки к практическим занятиям.

Для получения углубленных знаний по системному подходу рекомендуется знакомство с дополнительной научной литературой по проблематике дисциплины, анализа научных концепций и современных подходов к осмыслению рассматриваемых проблем.

С целью обеспечения успешного обучения обучающийся должен готовиться к лекции, так как она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом;
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания;
- систематизирует учебный материал;
- ориентирует в учебном процессе.

Подготовка к лекции заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Подготовка к практическим занятиям:

- внимательно прочитайте материал лекций, относящихся к данному практическому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- выпишите основные термины;
- ответьте на контрольные вопросы по практическим занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;
- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до практического занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются наиболее эффективными формами работы;
- рабочая программа дисциплины в части целей, перечня знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

Подготовка к зачету. К экзамену необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период зачётно-экзаменационной сессии, как правило, показывают не слишком удовлетворительные результаты. В самом начале учебного курса познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами лекций, практических занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов к зачету.

После этого у вас должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и практических занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи зачета.

В случае необходимости разъяснения каких-либо вопросов предусмотрены консультации преподавателя.

6.Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

6.1. Основная литература

1. Жигирь А.А. Предпринимательсво как проектная реализация концепций стратегического менеджмента и маркетинга. Естественно-гуманитарные исследования. 2020. № 30 (4). С. 39-43. https://elibrary.ru/item.asp?id=43805043
2. Краснянская, О. Стратегический маркетинг: Теория и практика : учебник / О. Краснянская. — Москва : СОЛОН-Пресс, 2022. — 112 с. — ISBN 978-5-91359-489-1. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/322286
3. Наумов, В. Н. Стратегический маркетинг : учебник / В.Н. Наумов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 356 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/1021445. - ISBN 978-5-16-015270-7. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/2085051
4. Николаева, М. А. Маркетинг : учебник и практикум / М. А. Николаева, С. А. Калугина. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. - 364 с. - ISBN 978-5-394-05097-8. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1996266
5. Тропынина, Н. Е. Маркетинг инноваций : учебное пособие / Н. Е. Тропынина, О. М. Куликова. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2020. — 142 с. — ISBN 978-5-7937-1821-9. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/102923.html

6.2 Дополнительная литература

1. Алексунин, В. А. Маркетинг : учебник / В. А. Алексунин. — 6-е изд. — Москва : Дашков и К, 2019. — 200 с. — ISBN 978-5-394-03163-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/86724.html
2. Бургат, В. В. Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины "Стратегический маркетинг" : учебно-методическое пособие / В. В. Бургат. — Омск : ОмГУПС, 2020. — 25 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/165632
3. Валько, Д. В. Маркетинг взаимоотношений на потребительском рынке электронной торговли: концептуальный подход и инструментарий сетевых взаимодействий : монография / Д. В. Валько. — 2-е изд. — Челябинск, Саратов : Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 173 с. — ISBN 978-5-4486-0666-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/81482.html
4. Ким, С. А. Маркетинг : учебник / С. А. Ким. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, 2019. — 258 с. — ISBN 978-55394-03200-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/85640.html
5. Котлер, Филип Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер / Филип Котлер ; перевод Т. В. Виноградова, А. А. Чех, Л. Л. Царук. — 3-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 216 с. — ISBN 978-5-9614-1645-9. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/82710.html

6. Маркетинг : лабораторный практикум / составители Г. Т. Анурова, О. С. Спицына. — Комсомольск-на-Амуре, Саратов : Амурский гуманитарно-педагогический государственный университет, Ай Пи Ар Медиа, 2019. — 103 c. — ISBN 978-5-85094-401-8, 978-5-4497-0089-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/85893.html
7. Мазилкина, Е. И. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности : учебник / Е. И. Мазилкина. — 3-е изд. — Москва : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 300 c. — ISBN 978-5-394-03162-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/83143.html
8. Сорокина Д.С. конкуренция как фактор, определяющий стратегический маркетинг организации. В сборнике: Феномены и тенденции развития современной психологии. педагогики: психологическая и методологическая поддержка субъектов образования в современных реалиях. материалы научно-практической конференции школьников, студентов, молодых ученых. Красноярский государственный педагогический университет им. В.П. Астафьева. 2022. С. 25-26 https://elibrary.ru/item.asp?id=48686526
9. Чумаченко Г.В. Тенденция развития маркетинга персонала как бизнес формирование стратегического потенциала компании. Инновационное развитие экономики. 2022. № 5 (71). С. 186-190. https://elibrary.ru/item.asp?id=49859250

6.3 Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Конституция Российской Федерации. Принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая – от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ; часть вторая – от 26 января 1996 г. № 14-ФЗ; часть третья – от 26 ноября 2001 г. № 146-ФЗ; часть четвертая – от 18 декабря 2006 г. № 230-ФЗ).
3. Трудовой кодекс Российской Федерации, принят Федеральным законом от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ.
4. Федеральный закон от 8 августа 2001 г. № 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей».
5. Федеральный закон от 13 марта 2006 г. № 38-ФЗ «О рекламе».
6. Федеральный закон от 29 июля 2004 г. № 98-ФЗ «О коммерческой тайне».
7. Федеральный закон от 29 декабря 2006 г. № 244-ФЗ «О государственном регулировании деятельности по организации и проведению азартных игр и о внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации».
8. Федеральный закон РФ от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации».
9. Закон Российской Федерации от 27 декабря 1991 г. № 2124-1 «О средствах массовой информации».
10. Закон Российской Федерации от 7 февраля 1992 г. № 2300-1 «О защите прав потребителей».
11. Федеральный закон РФ от 28 декабря 2009 г. N 381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации».
12. Трудовой кодекс Российской Федерации.- М.: Омега-Л, 2011. – 186 с.
13. Комментарий к Трудовому Кодексу РФ /Отв. ред. Ю.П. Орловский – М.: Инфра – М, 2011.- 899 с.
14. Комментарий к Трудовому Кодексу РФ /Отв. ред. К.Я. Ананьева.- М.: Омега-Л, 2011. – 912 с.
15. Закон РФ от 19.04.1991 N 1032-1 (ред. от 11.07.2011) О занятости населения в Российской Федерации

16. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года
17. О дополнительных мерах по поддержке рынка труда Российской Федерации: Постановление Правительства РФ №316 от 9 апреля 2009 г.
18. Основные направления антикризисных действий Правительства Российской Федерации на 2010 год» (одобрено на заседании Правительства РФ (протокол от 30.12.2009 N 42))
19. О предоставлении субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на реализацию дополнительных мероприятий, направленных на снижение напряженности на рынке труда субъектов Российской Федерации: Постановление Правительства РФ №1089 от 31 декабря 2008 г.
20. Постановление Правительства РФ «О финансировании материальных затрат безработных граждан в связи с направлением их на работу или обучение в другую местность по предложению органов государственной службы занятости населения» от 2 июля 2007 г. № 422 http://www.rostrud.info/pravo/postanovlenia/ Федеральная служба по труду и занятости. Официальный сайт.
21. Постановление Правительства РФ «О предоставлении субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов РФ на реализацию дополнительных мероприятий, направленных на снижение напряженности на рынке труда субъектов Российской Федерации» от 31 декабря 2008 г. № 1089 http://www.rostrud.info/pravo/postanovlenia/ Федеральная служба по труду и занятости. Официальный сайт.
22. Постановление Правительства РФ «Об утверждении положения о Федеральной службе по труду и занятости» от 05.09.2007 № 559 http://www.rostrud.info/pravo/postanovlenia/ Федеральная служба по труду и занятости. Официальный сайт. http://www.rostrud.info/pravo/postanovlenia/ Федеральная служба по труду и занятости. Официальный сайт.
23. Приказ Минздравсоцразвития России «Об утверждении формы соглашения о реализации дополнительных мероприятий, направленных на снижение напряженности на рынке труда субъекта Российской Федерации, заключаемого Федеральной службой по труду и занятости с высшим исполнительным органом государственной власти субъекта Российской Федерации» от 23 января 2009 г., № 17н

6.4 Интернет-ресурсы

1. http://www.marketing.spb.ru/
   http://www.4p.ru/
2. http://www.marketing-magazine.ru/
   http://marketing.rbc.ru/
3. www.expert.ru-журнал «Эксперт»
4. www.chelt.ru- журнал «Человек и труд»
5. www.rg.ru.
6. www. gks.ru-сайт Росстата.
7. www.tehdoc.ru
8. http://www.gost.ru - сайт Госстандарта
9. http://www.government.ru -Сайт правительства РФ
10. www.rosmintrud.ru -Министерство труда и социальной защиты. На сайте можно узнать о Минтруде РФ, его региональных подразделениях. Также на сайте присутствует каталог нормативных документов, принятых Минтрудом РФ.
11. http://www.depart.drugreg.ru/doc/proekt_sanpin-vdt-2002.html - сайт Департамента Госсанэпинадзора России

12. http://www.consultant.ru/Newdocs/Prof - Текущие поступления в систему консультант Плюс: Версия Проф
13. http://base.consultant.ru/ev-access.phtml - доступ к онлайн-версиям систем Консультант Плюс: Версия Проф и Консультант Плюс: Законопроекты предоставляются в рабочие дни с 20-00 до 24-00, по нерабочим дням - с 00-00 до 24-00 (время московское). http://www.garant.ru - сайт системы «ГАРАНТ»
14. Интерент источник - Advertology.ru – все о рекламе, маркетинге и PR: *www.advertology.ru*
15. Интернет источник /Руководство по маркетингу: *http://marketing-guide.org*
16. Журнал «Top-manager» - раздел IDEA: *www.top-manager.ru*
17. Журнал «Секрет Фирмы»: *http://www.sf-online.ru*
18. Журнал «E-xecutive»: *http://www.e-xecutive.ru*
19. Общероссийская маркетинговая система Российской Ассоциации маркетинга/ Словарь маркетолога: *http://oms.ram.ru/mark*
20. Энциклопедия маркетинга: *www.marketing.spb.ru*
21. Сайты исследовательских компаний и организаций:
    a. http://www.nielsen.com/ru
    b. http://www.tns-global.ru
    c. http://www.gfk.com/ru
    d. http://ipsos-comcon.ru/
    e. https://www.esomar.org/

6.5 Иные источники

Не используются

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

- 5 лингафонных кабинетов с установленным программным обеспечением (программа «Нибелунг»), оснащенные наушниками (на каждом рабочем столе)
- компьютеры с доступом в Интернет;
- мультимедийное оборудование;
- интерактивная доска (при наличии);
- классная доска, указка.

Программное обеспечение	Версия	Существует лицензий (и тип), количество
Windows 7 Pro	7	105
Офисный пакет		
Microsoft Office 2010 standard	2010	150
Microsoft Office 2016 standard	2016	120
Антивирусная защита		
-Kaspersky Endpoint Security длябизнеса- Стандартный Russian Edition	10.2.5.3201	450
Дополнительные программы и утилиты		
WinRar	5	250
Radmin	3	250
ABBY FineReader 9.0 Corporate Edition	9	15
Другое ПО, используемое в деятельности филиала		
1С Библиотека	2.1.2.1	1
Гарант	8.00.2.025	50
Консультант	4016.00.12	50

Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.05 Проектирование и развитие логистических систем
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Управление развитием бизнеса
(наименование образовательной программы)

Заочная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2025

Челябинск

Автор(ы)–составитель(и):

Старший преподаватель кафедры
экономики и менеджмента В.С. Снедкова

Заведующий кафедрой
экономики и менеджмента,
к.с.н., доцент Е.А. Терещук

Рабочая программа дисциплины ***«Проектирование и развитие логистических систем»*** разработана в соответствии с Рекомендациями и требованиями по разработке образовательных программ высшего образования, утвержденными решением УМС Академии по менеджменту от «27» сентября 2023 г.

Рабочая программа дисциплины ***«Проектирование и развитие логистических систем»*** рассмотрена и одобрена на заседании кафедры экономики и менеджмента.
Протокол от «27» марта 2025 № 8.

СОДЕРЖАНИЕ

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

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО....5

3. Содержание и структура дисциплины 5

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине....7

5. Методические материалы по освоению дисциплины 13

6.Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет 14

6.1. Основная литература 14

6.2. Дополнительная литература 15

6.3 Нормативные правовые документы. 16

6.4 Интернет-ресурсы: 16

6.5. Иные источники 16

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы 16

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

1.1. Дисциплина **Б1.В.05 Проектирование и развитие логистических систем** обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКс ОС - 1	Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использование современных практик управления	ПКс ОС – 1.2	способность руководить проектной и процессной деятельностью в сфере логистики

ОТФ/ТФ *(при наличии профстандарта)*/ трудовые или профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
ОТФ: 07.007/С - Проектирование и внедрение системы процессного управления организации; **ТФ:** - С/01.7 - анализ системы процессного управления организации для целей ее проектирования, усовершенствования и внедрения С/02.7 – разработка и усовершенствование системы процессного управления организации С/03.7 – внедрение системы процессного управления организации или ее усовершенствования. **ПД:** - управление процессами и проектами в организации; - разработка и реализация стратегий развития организаций (подразделений);	ПКс ОС – 1.2	<u>на уровне знаний:</u> знает основы системного анализа логистики в ходе проектирования; виды организационных структур систем; базовые аспекты проектирования логистических систем: функции и этапы проектирования логистической системы организации; методы и технологию проектирования логистических систем; <u>на уровне умений:</u> способен анализировать информацию о факторах внешней и внутренней среды организации для принятия управленческого решения о выборе организационной структуры логистической системы; умеет применять технологию проектирования логистических бизнес-процессов; способен оценивать эффективность логистической системы и разрабатывать предложения по ее совершенствованию <u>на уровне навыков:</u> Планирует, организует, контролирует деятельность по проектированию и развитию логистических систем

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Общий объем дисциплины – 3 з.е., 108 ак.часов, 81 астр. ч.

Количество астрономических и соответствующих им академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем по очной форме обучения – 38 ак.ч. (28,5 астр.ч.), в том числе 12 ак.ч. (9 астр.ч.) лекций и 24 ак.ч. (18 астр.ч.) семинарских занятий;

на самостоятельную работу обучающихся – 72 ак.ч. (54 астр.ч.)

количество астрономических и соответствующих им академических часов, выделенных на практическую подготовку – не предусмотрено.

Количество астрономических и соответствующих им академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем по заочной форме обучения –

на самостоятельную работу обучающихся –

количество астрономических и соответствующих им академических часов, выделенных на практическую подготовку – не предусмотрено.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина **Б1.В.05 Проектирование и развитие логистических систем** предназначена для студентов 2-го курса очной формы обучения, изучается в 3 семестре.

Дисциплина реализуется после изучения следующих дисциплин:

Б1.О.02	Современный менеджмент
Б1.О.03	Стратегический менеджмент и стратегический анализ
Б1.О.04	Теория организации и организационное поведение
Б1.О.05	Методы исследований в менеджменте
Б1.В.01	Управление проектной деятельностью
Б1.В.04	Стратегический маркетинг
Б1.В.14	Управление процессами
Б1.В.14.01	Бережливое управление

Форма промежуточной аттестации – экзамен.

3. Содержание и структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1	Понятие логистической системы. Качество и эффективность функционирования логистических систем	12	2		4		6	О, ГП
Тема 2	Методология и основные принципы проектирования логистических систем	14	2		6		6	О, ГП
Тема 3	Организационные структуры логистической системы	12	2		4		6	О, ГП
Тема 4	Моделирование объектов и субъектов управления в логистических системах	14	2		4		8	О, ГП
Тема 5	Методы и алгоритмы проектирования логистических систем	16	4		4		8	О, ГП
Промежуточная аттестация		**36**						**экзамен**
Всего:		**108**	**12**		**24**	**2**	**34**	

Примечание:
** – формы текущего контроля успеваемости:*
Опрос (О)
Групповой проект (ГП)

Содержание дисциплины

Тема 1. Понятие логистической системы. Качество и эффективность функционирования логистических систем.

Критерии качества логистического менеджмента на уровне фирм. Ключевые факторы эффективности и результативности логистической системы и процессов управления: общие логистические издержки, качество продукции и логистического сервиса, время цикла исполнения заказа (логистического цикла), инвестиции в логистическую инфраструктуру и другие. Измеримость ключевых факторов и логистический мониторинг. Проблема многокритериальности при проектировании логистических систем. Схема измерения результатов и улучшения качества логистического менеджмента. Характеристика классов метрики исполнения логистических решений. Обобщенная схема логистического контроля и мониторинга выполнения плана. Логистический аудит. Виды отчетов фирмы о логистической производительности и результативности менеджента. Отчет об уровне логистических издержек.

Тема 2. Методология и основные принципы проектирования логистических систем

Методология анализа и синтеза логистических систем на основе системного подхода. Основные принципы проектирования логистических систем: системного подхода, тотальных логистических затрат, глобальной оптимизации, логистической координации и интеграции, моделирования и информационно-компьютерной поддержки, принцип разработки комплекса обеспечивающих подсистем, принцип всеобщего управления качеством, устойчивости и адаптивности и другие. Системный подход и системный анализ как основа проектирования. Методология системного анализа: выделение объектов и субъектов управления в логистической системе в соответствии с заданной целевой функцией; описание входных и выходных параметров логистической системы и факторов внешней микро- и макроэкономической среды; формирование критериев и ограничений при принятии оптимальных управленческих решений; сравнительный анализ альтернативных вариантов организационной структуры и функций управления в логистической системе. Определение показателей эффективности проектируемой логистической системы.

Тема 3. Организационные структуры логистической системы

Типы организационных структур при проектировании логистических систем. Критерии выбора организационной структуры логистической системы. Типовая организационная структура логистической системы корпорации. Функции интегральных логистических менеджеров. Линейная, линейно-функциональны оргструктуры логистической системы фирмы. Проектные и матричные организационные структуры логистических систем. Создание логистических служб (отделов) в организациях. Выбор иерархии и числа уровней управления в логистической системе. Оптимальное распределение логистических функций. Формирование уровней принятия логистических решений.

Тема 4. Моделирование объектов и субъектов управления в логистических системах

Классификация моделей применительно к проектированию логистических систем. Обоснование выбора моделей логистической системы в целом и ее отдельных элементов и звеньев. Описание параметров состояния, входа-выхода и внешней среды. Идентификация структуры и параметров элементов и звеньев логистической системы. Построение моделей материальных и информационных потоков в логистической системе. Моделирование процессов принятия логистичесих решений. Компьютерная реализация комплекса моделей субъектов и объектов управления в логистической системе. Оценка точности и качества моделирования.

Тема 5. Методы и алгоритмы проектирования логистических систем

Классификация методов проектирования логистических систем. Выбор методов и алгоритмов проектирования логистических систем. Основная схема проектирования ологистической системы: формирование логистической стратегии; моделирование основных звеньев и выбор организационной структуры; конфигурирование логистической сети; принятие решений по межфункциональной и межорганизационной координации и интеграции; разработка системы показателей и отчета по результативности логистического менеджмента; построение интегрированной системы управления запасами; оптимизация ключевых логистических функций; формирование логистической информационной системы и компьютерной поддержки. Разработка комплекса обеспечивающих подсистем.

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

В ходе реализации дисциплины **Б1.В.05 Проектирование и развитие логистических систем** используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема	Методы текущего контроля успеваемости
Понятие логистической системы. Качество и эффективность функционирования логистических систем	Опрос
Методология и основные принципы проектирования логистических систем	Опрос
Организационные структуры логистической системы	Опрос
Моделирование объектов и субъектов управления в логистических системах	Опрос
Методы и алгоритмы проектирования логистических систем	Опрос

Промежуточная аттестация – экзамен (для очной формы обучения). Экзамен проводится в форме тестирования и/или устного ответа на вопросы к экзамену по билетам.

Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Типовые оценочные материалы

Тема 1. Понятие логистической системы. Качество и эффективность функционирования логистических систем.

Вопросы для обсуждения:

1. Проектирование системы: понятие, цели
2. Проблема многокритериальности при проектировании логистических систем.
3. Логистический аудит.

Типовые оценочные материалы по теме

Тема 2. Методология и основные принципы проектирования логистических систем.

Вопросы для обсуждения:

1. Системный подход как методология проектирования логистических систем.
2. Методы анализа внутренней и внешней среды организации. Методы анализа логистической системы.
3. Определение входных и выходных параметров логистической системы.

Типовые оценочные материалы по теме

Тема 3. Организационные структуры логистической системы.

Вопросы для обсуждения:

1. Виды организационных структур управления: преимущества и недостатки. Механистическая и органическая модель проектирования организационной структуры.
2. Создание службы (отдела) логистики: цели, задачи, структура, коммуникации, ответственность.

Типовые оценочные материалы по теме

Тема 4. Моделирование объектов и субъектов управления в логистических системах.

Вопросы для обсуждения:

1. Факторы выбора модели логистической системы в целом и ее отдельных элементов и звеньев.
2. Построение моделей материальных и информационных потоков в логистической системе.
3. Моделирование процессов принятия логистических решений.

Типовые оценочные материалы по теме

Тема 5. Методы и алгоритмы проектирования логистических систем.

Вопросы для обсуждения:

1. Методы проектирования логистических систем: целесообразность использования в различных ситуациях.

2. Элементы процесса организационного проектирования применительно к проектированию логистических систем.
3. Звенья логистической системы и их функции.
4. Алгоритм проектирования логистической системы.

Шкала оценивания

№	Формы контроля	Критерии оценки	Показатели и шкала оценивания (кол-во баллов)
1	Опрос	Правильность ответов на поставленные вопросы (до 5 мини-вопросов)	**5 баллов** – ответил на все вопросы **4 балла** – ответил на все вопросы, допустил 1-2 ошибки, но сам их исправил **3 балла** – ответил на 3 и более вопросов с ошибками **2 балла** – ответил на 1-2 вопроса с ошибками

Оценочные средства для промежуточной аттестации

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКс ОС - 1	Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использование современных практик управления	ПКс ОС – 1.2	способность руководить проектной и процессной деятельностью в сфере логистики

Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Код компонента компетенции	Индикатор оценивания	Критерий оценивания
ПКс ОС – 1.2	– Планирует, организует, контролирует деятельность по проектированию и развитию логистических систем	знает основы системного анализа логистики в ходе проектирования; базовые аспекты проектирования логистических систем; методы и технологию проектирования логистических систем; способен анализировать информацию о факторах внешней и внутренней среды организации для принятия управленческого решения о выборе организационной структуры логистической системы;

		владеет навыками оценивания эффективности логистической системы и разработки предложений по ее совершенствованию

Промежуточная аттестация – экзамен (для очной формы обучения). Экзамен проводится с применением следующих методов (средств): тестирование, устный ответ на вопросы к экзамену по билетам.

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Типовые вопросы для подготовки к экзамену

1. Организация как система: понятие системы, основные системные свойства, виды систем
2. Внутренняя среда организации
3. Внешняя среда организации. Характеристики: сложность, изменчивость, неопределенность.
4. Организационные структуры управления: понятие, общая характеристика механистических и органических структур
5. Понятие ОСУ. Бюрократические (традиционные, механистические) ОСУ: линейная, функциональная, дивизиональная
6. Понятие ОСУ. Адаптивные (органические) ОСУ: проектная, матричная
7. Организационное проектирование: понятие, цели
8. Понятие организационного проектирования. Факторы организационного проектирования
9. Методы организационного проектирования
10. Механистическая и органическая модель организационного проектирования: условия применения. Параметры: специализация, формализация, централизация.
11. Элементы процесса оргпроектирования: разделение труда, специализация. Характеристики работы: ширина, глубина, рабочие отношения
12. Департаментализация: понятие, основы департаментализации
13. Норма управляемости: понятие, факторы изменения.
14. Делегирование полномочий: преимущества и недостатки. Делегирование линейных и функциональных полномочий
15. Дифференциация и интеграция в организационом проектировании.
16. Стадии организационного проектирования: композиция, структуризация, регламентация.
17. Реинжиниринг бизнес-процессов: понятие, ключевые элементы, принципы.
18. Бизнес-процесс: понятие, построение.
19. Документы, регламентирующие организационную структуру (положение об организационной структуре, должностная инструкция, положение о подразделении)
20. Дилеммы организационной структуры.
21. Механизм функционирования логистики снабжения.
22. Логистика снабжения. Поставщики, рейтинг поставщиков.
23. Организация снабжения. Централизованная и децентрализованная.
24. Производственная логистика. Толкающие системы.
25. Производственная логистика. Тянущие системы.
26. Логистические концепции MRP и MRPII,
27. Логистическая концепция JIT.
28. Информационная система KANBAN.
29. Распределительная логистика. Задачи. Основные типы оптовых посредников
30. Распределительная логистика. Выбор места размещения.
31. Распределительная логистика. Определение оптимального количества складов.
32. Логистика запасов. Значение и основные причины накопления запасов.
33. Логистика запасов. Назначение и разновидности запасов.
34. Основные системы управления запасами(классификация, краткое описание, основные параметры).
35. Транспортная логистика. Достоинства и недостатки различных видов транспорта.
36. Склад, как один из основных элементов логистики. Классификация.
37. Основные элементы (участки) склада оптового предприятия.

38. Информационная логистика. Классификация информационных потоков.
39. Разновидности логистических информационных систем.
40. Сервис в логистике. Виды сервисного обслуживания, уровень логистического обслуживания.

Инструкция к тесту

Тесты выполнены на бумажном носителе, тестирование с использованием раздаточного материала. После завершения тестирования каждый обучаемый получает персональный результат.

В тесте 20 вопросов с вариантами ответа, необходимо выбрать один правильный ответ. Время тестирования 20 минут. Тестовые вопросы являются типовыми: с выбором одного варианта ответа из предложенных.

Типовые тестовые задания

1. Анализ внешней среды нацелен на:
а) определение тенденций рыночного спроса;
б) определение конкурентов;
в) определение ожиданий потребителей;
г) определение рыночного спроса и сервисных запросов потребителей;
д) обеспечение потребителя конкретной продукцией.

2. При разработке рекомендации по внедрению проекта решаются задачи по:
а) оценке рисков проекта;
б) оценке рисков, издержек и выгод проекта;
в) оценке лучшего варианта развития;
г) все вышеперечисленное.

3. **Этапы проектирования логистических систем состоят из:**
а) определения проблем и планирование проекта;
б) анализа текущей ситуации, определения проблем, планирования проекта, оценки результатов;
в) определения проблем, планирования проекта, сбора и анализа данных по проекту, рекомендации по внедрению и реализации проекта.

4. Планирование проекта включает:
а) определение целей, ресурсов и результатов;
б) определение целей, ограничений, ресурсов и результатов;
в) определение целей, ограничений, выработка стандартов оценки результатов, выбор техники анализа, составление проектного задания.

5. Задача оптимизации логистических систем:
а) при ограниченных ресурсах добиться системы плановых показателей логистической системы;
б) при запланированных показателях логистической системы добиться совокупного минимума используемых ресурсов;
в) правильно «а» и «б».

6. Ситуационный анализ представляет собой:
а) сбор и систематизацию показателей и характеристик, описывающих сложившиеся условия логистической деятельности;
б) процесс сопоставления потенциала фирмы с характеристиками внешней среды;
в) методы политического, экономического и коммуникационного анализа, базирующиеся на системном подходе, позволяющие рассмотреть сочетания условий и обстоятельств относительно завершенного процесса.

7. Ограничения при планировании проекта могут быть обусловлены:
а) имеющимися производственными мощностями и
ассортиментом производимой продукции;

б) маркетинговыми каналами и операциями физического распределения продукции;
в) наличием инвестиционных ресурсов;
г) правильно «а» и «б»;
д) правильно «а», «б» и «в».

8. Реинжиниринг - это:

а) фундаментальное переосмысление и радикальное
перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания клиентов и оперативность;
б) интенсивная, ориентированная на клиента и идущая сверху вниз правленческая инициатива, имеющая своей целью совершение прорыва в области повышения эффективности и снижения стоимости процессов;
в) это метод совершенствования характеристик предприятия, который приводит к радикальным изменениям наряду с такими методами, как стратегическое планирование, управление изменениями, достижение тотального качества и архитектура развития.

9. **К задачам оптимизации управления закупками не относятся:**

а) решение «делать или покупать»;
б) выбор технических средств и технологии приема заказов;
в) выбор поставщика;
г) выбор стратегии закупок.

10. Стандартная процедура реинжиниринга включает следующие этапы:

а) определение целей;
б) выявление операций, подлежащих перестройке и выработка оценочных показателей;
в) внутренний анализ;
г) внешний сравнительный анализ;
д) оценка;
е) внедрение;
ж) все вышеперечисленное.

11. Какие этапы включает проектирование логистических систем:

а) определение проблем и планирование проекта;
б) выбор информационных средств связи;
в) сбор и анализ данных;
г) подбор персонала;
д) рекомендации по внедрению и реализации проекта.

12. К анализу внутренней среды организации относятся:

а) конкуренты;
б) ресурсы организации;
в) технологии, используемые в организации;
г) особенности производственного процесса организации;
д) потребители.

13. Планирование проекта включает в себя:

а) определение целей;
б) определение ограничений;
в) выработку стандартов оценки результатов;
г) выбор техники анализа;
д) составление проектного задания.

14. Расположите е хронологическом порядке, начиная с первого, этапы планирования проекта:

а) выработка стандартов оценки результатов;

б) определение ограничений;

в) составление проектного задания

г) выбор техники анализа;

д) определение целей.

15. Расположите в хронологическом порядке, начиная с первого, этапы по разработке рекомендация для внедрения проекта:

а) подготовить представление плана руководству;

б) оценить издержки и выгоды наилучшего варианта развития;

в) выявить лучший вариант развития;

г) дать оценку риска.

Система оценки: После завершения тестирования каждый обучаемый получает персональный результат.

Баллы	Оценка
<10	неудовлетворительно
≥10	удовлетворительно
≥14	хорошо
≥17	отлично

5. Методические материалы по освоению дисциплины

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Необходимо обязательно разобраться в терминологии дисциплины «Управление проектами» и понимать структуру дисциплины.

Для лучшего освоения материала необходимо до занятия прочитать соответствующую литературу, изучить предлагаемые преподавателем материалы и информацию по изучаемым проектам.

Глубокое усвоение материала обеспечивается сочетанием аудиторных занятий и самостоятельной работы обучающихся с литературой и заданиями. Основным видом учебных занятий по данной дисциплине являются лекции и практические занятия. Практические занятия проводятся в виде разбора кейсов, дискуссий, группового/командного проектного обучения.

При изучении дисциплины «Теория организации» студентам рекомендуется самостоятельное изучение рекомендованной литературы по темам курса, повторение материала в процессе подготовки к практическим занятиям.

Для получения углубленных знаний по системному подходу рекомендуется знакомство с дополнительной научной литературой по проблематике дисциплины, анализа научных концепций и современных подходов к осмыслению рассматриваемых проблем.

С целью обеспечения успешного обучения обучающийся должен готовиться к лекции, так как она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом;
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания;
- систематизирует учебный материал;
- ориентирует в учебном процессе.

Подготовка к лекции заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;

- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Подготовка к практическим занятиям:

- внимательно прочитайте материал лекций, относящихся к данному практическому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- выпишите основные термины;
- ответьте на контрольные вопросы по практическим занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;
- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до практического занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются наиболее эффективными формами работы;
- рабочая программа дисциплины в части целей, перечня знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

Подготовка к экзамену. К экзамену необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период зачётно-экзаменационной сессии, как правило, показывают не слишком удовлетворительные результаты. В самом начале учебного курса познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами лекций, практических занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов к экзамену.

После этого у вас должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и практических занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи экзамена.

В случае необходимости разъяснения каких-либо вопросов предусмотрены консультации преподавателя.

6.Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

6.1. Основная литература

1. Дрещинский, В. А. Основы проектирования и развития организаций : учебник для вузов / В. А. Дрещинский. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 408 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14406-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/520083

2. Лукинский, В. С. Логистика и управление цепями поставок : учебник и практикум для вузов / В. С. Лукинский, В. В. Лукинский, Н. Г. Плетнева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 434 с. — (Высшее образование).

— ISBN 978-5-534-18570-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560301

3. Неруш, Ю. М. Логистика: теория и практика проектирования : учебник и практикум для вузов / Ю. М. Неруш, С. А. Панов, А. Ю. Неруш. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 422 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13563-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/535866

4. Ньютон Р. Управление проектами от А до Я: пер. с.англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2019. http://www.iprbookshop.ru/epd-reader?publicationId=8235Поляков, Н. А. Управление инновационными проектами : учебник и практикум для вузов / Н. А. Поляков, О. В. Мотовилов, Н. В. Лукашов. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 330 с. — (Высшее образование). — URL: https://urait.ru/bcode/468930

5. Проектное управление в органах власти : учебник для вузов / ответственный редактор Н. С. Гегедюш. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 223 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18461-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/566860

6. Проектный менеджмент : учебник / под ред. С.А. Полевого. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 575 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/2016339. - ISBN 978-5-16-018508-8. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2016339

7. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко ; под общей редакцией Е. М. Роговой. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 383 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00436-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/559736

6.2. Дополнительная литература

1. Белый Е.М. Управление проектами: конспект лекций. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018. http://www.iprbookshop.ru/epd-reader?publicationId=70287

2. Дыбская, В. В. Логистика в 2 ч. Часть 1 : учебник для бакалавриата и магистратуры / В. В. Дыбская, В. И. Сергеев ; под общей редакцией В. И. Сергеева. — Москва : Издательство Юрайт, 2017. — 317 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-03586-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/404323 — ЭБС «Юрайт», по паролю.

3. Круглов М.Г. Инновационный проект. Управление качеством и эффективностью: науч. изд. М.: "Дело" РАНХиГС, 2011 – Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/50997.html

4. Кузнецов, О. В., Управление проектами в органах государственной власти : учебное пособие / О. В. Кузнецов, А. В. Иванов ; Финансовая академия при Правительстве РФ, Кафедра государственной службы - М. : Финакадемия, 2013.

5. Лыскова, И.Е. Управление проектами: учебник. – М.: КНОРУС, 2020

6. Мазур, И. И. Управление Проектами. Учебник и практикум для академического бакалавриата, М.: Издательство Юрайт, 2015.

7. Моисеева, Н. К. Экономические основы логистики : учебник / Н.К. Моисеева ; под ред. д-ра экон. наук, проф. В.И. Сергеева. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 528 с.

8. Неруш, Ю. М. Транспортная логистика : учебник для вузов / Ю. М. Неруш, С. В. Саркисов. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 351 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02617-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/469192 ЭБС «Юрайт», по паролю

9. Первушин, В. А. Практика управления инновационными проектами. Учебное пособие / В.А. Первушин. - М.: Издательский дом "Дело" РАНХиГС, 2015. - 208 с.

10. Полковников А. В. Управление коммуникациями проекта // Статья — http://www.projectmanagement.ru/mup.asp?mupid=22.

11. Процессы управления и участники проекта // Статья. — http://www.pmonline.ru/pm/processes/.
12. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). — М.: Институт Управления Проектами, Project Management Institute, 2004.
13. Сергеев, В. И. Логистика снабжения : учебник для вузов / В. И. Сергеев, И. П. Эльяшевич ; под общей редакцией В. И. Сергеева. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 440 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12843-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/468817 - ЭБС «Юрайт», по паролю
14. Харпер-Смит П., Дерри С. Управление проектами: пер. с англ.-М.: Инфра-М, 2020.-240 с.
15. Хомкин К.А. Инновационный проект: подготовка для инвестирования : науч. изд. М.: "Дело" РАНХиГС, 2015 - Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/50996.html
16. Чертыковцев, В. К. Управление логистическими процессами : учебное пособие для вузов / В. К. Чертыковцев. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 190 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15178-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/520328

6.3 Нормативные правовые документы.

1. Шаблоны Международного Стандарта Управления Проектами ISO 21500:2012**.** https://www.iso.org/standard/50003.html

6.4 Интернет-ресурсы:

1. Тренинговый центр Сафонов и партнеры. Обучение управлению проектами. http://sofonov.ru/
2. Сайт Афанасьева Федора, тренера по внедрению проектного управления. http://afanasev.pro/

http://www.iprbookshop.ru/ - Электронная библиотечная система «IPRBooks»
https://www.biblio-online.ru/ - Электронная библиотечная система «Юрайт»
www.e.lanbook.com - Электронная библиотечная система «Лань»
www.rsl.ru – официальный сайт Российской государственной библиотеки
www.ecsocman.edu.ru – Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент»
www.rbc.ru – официальный сайт агентства «РосБизнесКонсалтинг»
www.rubricon.com – информационно-энциклопедический ресурс
www.aup.ru – Административно-управленческий портал
http://www.pmphelp.net – сайт по управлению проектами
https://pmmagazine.ru/ - информационно-аналитический журнал «Управление проектами»
http://pmuniversity.ru – сайт Университета управления проектами

6.5. Иные источники

Не используются

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

- 5 лингафонных кабинетов с установленным программным обеспечением (программа «Нибелунг»), оснащенные наушниками (на каждом рабочем столе)
- компьютеры с доступом в Интернет;
- мультимедийное оборудование;
- интерактивная доска (при наличии);

- классная доска, указка.

Программное обеспечение	Версия	Существует лицензий (и тип), количество
Windows 7 Pro	7	105
Офисный пакет		
Microsoft Office 2010 standard	2010	150
Microsoft Office 2016 standard	2016	120
Антивирусная защита		
-Kaspersky Endpoint Security длябизнеса-Стандартный Russian Edition	10.2.5.3201	450
Дополнительные программы и утилиты		
WinRar	5	250
Radmin	3	250
ABBY FineReader 9.0 Corporate Edition	9	15
Другое ПО, используемое в деятельности филиала		
1С Библиотека	2.1.2.1	1
Гарант	8.00.2.025	50
Консультант	4016.00.12	50

Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.06 Бизнес-аналитика
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Управление развитием бизнеса
(наименование образовательной программы)

Заочная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2025

Челябинск

Автор(ы)–составитель(и):

Заведующий кафедрой
экономики и менеджмента,
к.с.н., доцент Терещук Е.А.

Рабочая программа дисциплины ***«Бизнес-аналитика»*** разработана в соответствии с Рекомендациями и требованиями по разработке образовательных программ высшего образования, утвержденными решением УМС Академии по менеджменту от «27» сентября 2023 г.

Рабочая программа дисциплины ***«Бизнес-аналитика»*** рассмотрена и одобрена на заседании кафедры экономики и менеджмента.
Протокол от «27» марта 2025 № 8.

СОДЕРЖАНИЕ

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

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО....5

3. Содержание и структура дисциплины....5

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине....7

5. Методические материалы по освоению дисциплины 10

6.Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет....11

6.1. Основная литература ....**Ошибка! Закладка не определена.**

6.2. Дополнительная литература ....**Ошибка! Закладка не определена.**

6.3 Нормативные правовые документы.....12

6.4 Интернет-ресурсы:....12

6.5. Иные источники....13

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы....13

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

1.1. Дисциплина **Б1.В.06 Бизнес-аналитика** обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКс ОС - 1	Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления	ПКс ОС – 1.2.	способность руководить процессной и проектной деятельностью в организации с использованием современных практик анализа данных

В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ *(при наличии профстандарта)*/ трудовые или профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
ОТФ: 07.007/С - Проектирование и внедрение системы процессного управления организации; **ТФ:** - С/01.7 - анализ системы процессного управления организации для целей ее проектирования, усовершенствования и внедрения **Профессиональные действия:** - операционное управление в подразделениях организации.	ПКс ОС -1.2	<u>на уровне знаний:</u> предметную область и специфику деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа информационные технологии (программное обеспечение), применяемые в организации, в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа
		<u>на уровне умений:</u> определять связи и зависимости между элементами информации бизнес-анализа анализировать внутренние и внешние факторы,, влияющие на деятельность организации
		<u>на уровне навыков:</u> применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа.

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Общий объем дисциплины – 3 з.е., 108 ак.часов, 81 астр. ч.

Количество астрономических и соответствующих им академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем по очной форме обучения – 36 ак.ч. (27 астр.ч.), в том числе 12 ак.ч. (9 астр.ч.) лекций и 24 ак.ч. (18 астр.ч.) семинарских занятий;

на самостоятельную работу обучающихся – 72 ак.ч. (54 астр.ч.)

количество астрономических и соответствующих им академических часов, выделенных на практическую подготовку – не предусмотрено.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина **Б1.В.06 Бизнес-аналитика** предназначена для студентов 2-го курса очной формы обучения, изучается в 3 семестре.

Дисциплина реализуется после изучения следующих дисциплин:

- Современный менеджмент (1 семестр)
- Стратегический менеджмент и стратегический анализ (2 семестр)
- Стратегический маркетинг (2 семестр)
- Бережливое управление (1 семестр)
- Технологии принятия управленческих решений (2 семестр)
- Управление проектной деятельностью (2 семестр)
- - Корпоративные финансы и финансовый менеджмент (2 семестр)

Форма промежуточной аттестации – зачет с оценкой.

3. Содержание и структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1	Сущность и назначение бизнес-аналитики в управлении организацией	17	1		2		14	О, ГП
Тема 2	Исследования и анализ	19	1		2		16	О, ГП
Тема 3	Финансовое моделирование и бизнес-моделирование	19	1		2		16	О, ГП
Тема 4	Системы Business Intelligence Analysis	17	1		2		14	О, ГП
Тема 5	Аналитические фреймворки и интерфейсы	18	2		2		14	О, ГП
Тема 6	Управление аналитическим проектом	18	2		2		14	О, ГП
Промежуточная аттестация								**Зачет с оценкой**

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Всего:		**108**	**8**		**12**		**88**	

Примечание:
** – формы текущего контроля успеваемости:*
Опрос (О)
Групповой проект (ГП)

Содержание дисциплины

Тема 1. Сущность и назначение бизнес-аналитики в управлении организацией

Роль бизнес-аналитики в компании. Предпосылки возникновения бизнес-аналитики и систем Business Intelligence. Системы Business Intelligence: сущность, структура, понятийный аппарат. Системы Business Intelligence: обзор рынка и сравнительный анализ. Задачи бизнес-аналитики: отчетность и эффективность, AD-hoc анализ. Задачи бизнес-аналитика: стратегия, процессы и оргструктура. Развитие бизнес-аналитики.

Тема 2. Исследования и анализ

Основные функции анализа рынка. Оценка объема рынка. Сбор и обработка информации. Анализ клиентов, партнеров и контрагентов. Анализ конкурентов и альтернатив вашему продукту.

Тема 3. Финансовое моделирование и бизнес-моделирование

Бизнес-модель. Моделирование бизнес-процессов. Основы финансового моделирования. Юнит-экономика и валовая прибыль. Операционные и капитальные затраты компании. Базовые формы финансовой отчетности. Анализ инвестиционной привлекательности.

Тема 4. Системы Business Intelligence

Excel: инструменты работы с данными для маркетологов и аналитиков. SQL и получение данных. Введение в SQL. Установка и знакомство с ПО. Работа с базами данных. Основы SQL. Power BI: анализ и визуализации данных без программирования.

Тема 5. Аналитические фреймворки и интерфейсы

Отчеты по результатам анализа и регулярная управленческая отчетность. Структура и план реализации исследования. Формирование и оформление отчета. Презентация и защита исследования. Основы формирования SQL-запросов для выгрузки информации из базы данных. Основы визуализации отчетности в BI. Регулярный репортинг.

Тема 6. Управление аналитическим проектом

Общие методологии управления проектами. Планирование и контроль аналитического проекта. Soft Skills для бизнес-аналитики и основы командной работы. Работа и управления аналитикой: кейсы крупных компаний

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

В ходе реализации дисциплины **Б1.В.06** Бизнес-аналитика используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема	Методы текущего контроля успеваемости
Сущность и назначение бизнес-аналитики в управлении организацией	Опрос, групповой проект
Исследования и анализ	Опрос, групповой проект
Финансовое моделирование и бизнес-моделирование	Опрос, групповой проект
Системы Business Intelligence	Опрос, групповой проект
Аналитические фреймворки и интерфейсы	Опрос, групповой проект
Управление аналитическим проектом	Опрос, групповой проект

Промежуточная аттестация – зачет с оценкой. Зачет проводится в форме компьютерного тестирования, устного ответа на вопросы к зачету по билетам.

Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Типовые оценочные материалы по теме 1. Сущность и назначение бизнес-аналитики в управлении организацией
Вопросы для обсуждения:
- Опишите основные элементы бизнес-аналитики
- Опишите основной функционал бизнес-аналитика как специалиста в организации
- Каковы предпосылки возникновения бизнес-аналитики?
- Опишите сущность и функции BI-систем

Типовые оценочные материалы по теме 2. Исследования и анализ.
Вопросы для опроса и обсуждения:
-Опишите методы сбора и обработки информации о рынке
- Что такое продуктовая аналитика?
- Цели исследования рынка

Типовые оценочные материалы по теме 3. Финансовое моделирование и бизнес-моделирование
Вопросы для опроса и обсуждения:
- Что такое бизнес –модель?
- Опишите алгоритм моделирования бизнес-процесса
- Что лежит в основе финансового моделирования?
- Опишите методы анализа инвестиционной привлекательности
- Охарактеризуйте методы сбора требований от заказчика

Типовые оценочные материалы по теме 4. Системы Business Intelligence Analysis.
Вопросы для опроса и обсуждения:
- Перечислите инструменты работы с данными для аналитиков в Excel
- Опишите инструменты работы с данными в среде SQL
- Опишите инструменты анализа и визуализации данных в Power BI

Типовые оценочные материалы по теме 5. Аналитические фреймворки и интерфейсы.
Вопросы для опроса и обсуждения:

- Опишите способы визуализации отчетности в Power BI
- Перечислите основы формирования SQL-запросов для выгрузки информации из базы данных
- Опишите сущность дашбордов и их функции

Типовые оценочные материалы по теме 6. Управление аналитическим проектом
Вопросы для опроса и обсуждения:
- Охарактеризуйте управление аналитическим проектом в деятельности бизнес-аналитика
- Приведите примеры кейсов крупных компаний по работе с бизнес-аналитикой
- Soft и Hard Skills бизнес-аналитика

Оценочные средства для промежуточной аттестации

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКс ОС - 1	Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления	ПКс ОС – 1.2.	способность руководить процессной и проектной деятельностью в организации с использованием современных практик анализа данных

Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Код компонента компетенции	Индикатор оценивания	Критерий оценивания
способность руководить процессной и проектной деятельностью в организации с использованием современных практик анализа данных	– Планирует, организует, контролирует процессную и проектную деятельность в организации с использованием современных инструментов бизнес-аналитики	Знает: предметную область и специфику деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа информационные технологии (программное обеспечение), применяемые в организации, в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа Умеет: определять связи и зависимости между элементами информации бизнес-анализа анализировать внутренние и внешние факторы, влияющие на деятельность организации Владеет навыком: применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа.

Промежуточная аттестация – зачет с оценкой. Зачет проводится с применением следующих методов (средств): компьютерное тестирование, устный ответ на вопросы к зачету по билетам.

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Типовые вопросы для подготовки к зачету

1. Роль бизнес-аналитики в компании.
2. Предпосылки возникновения бизнес-аналитики и систем Business Intelligence.
3. Системы Business Intelligence: сущность, структура, понятийный аппарат.
4. Системы Business Intelligence: обзор рынка и сравнительный анализ.
5. Задачи бизнес-аналитики: отчетность и эффективность.
6. Задачи бизнес-аналитика: стратегия, процессы и оргструктура.
7. Оценка объема рынка. Сбор и обработка информации.
8. Анализ клиентов, партнеров и контрагентов.
9. Анализ конкурентов и альтернатив вашему продукту.
10. Бизнес-модель: понятие, элементы.
11. Моделирование бизнес-процессов.
12. Инструменты финансового моделирования.
13. Юнит-экономика и валовая прибыль.
14. Операционные и капитальные затраты компании.
15. Базовые формы финансовой отчетности.
16. Анализ инвестиционной привлекательности.
17. Excel: инструменты работы с данными для маркетологов и аналитиков.
18. SQL и получение данных.
19. Power BI: анализ и визуализации данных без программирования.
20. Отчеты по результатам анализа и регулярная управленческая отчетность.
21. Основы формирования SQL-запросов для выгрузки информации из базы данных.
22. Общая методология управления проектами в сфере бизнес-аналитики.

Шкала оценивания

85-100 баллов	Оценка **«отлично»** выставляется студенту, если он - понимает специфику деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа - перечисляет программные продукты, применяемые в организации для целей бизнес-анализа - обосновывает связи и зависимости между элементами информации бизнес-анализа - умеет анализировать внутренние и внешние факторы, влияющие на деятельность организации - демонстрирует навык применения информационные технологии для целей бизнес-анализа Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом (для очной формы обучения)
84-70 баллов	Оценка **«хорошо»** выставляется студенту, если он - понимает специфику деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа с незначительными ошибками - перечисляет программные продукты, применяемые в организации для целей

	бизнес-анализа, но допускает незначительные неточности - обосновывает связи и зависимости между элементами информации бизнес-анализа с незначительными ошибками - умеет анализировать внутренние и внешние факторы, влияющие на деятельность организации, но допускает ошибки - демонстрирует навык применения информационные технологии для целей бизнес-анализа с незначительными неточностями - Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом (для очной формы обучения)
69-55 баллов	Оценка **«удовлетворительно»** ставится студенту, - понимает специфику деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа, но допускает ошибки - испытывает затруднения при перечислении программных продуктов, применяемые в организации для целей бизнес-анализа, - затрудняется с обоснованием связи и зависимости между элементами информации бизнес-анализа - испытывает затруднения в анализе внутренних и внешних факторов, влияющих на деятельность организации, но допускает ошибки - демонстрирует навык применения информационные технологии для целей бизнес-анализа с существенными ошибками - - Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом (для очной формы обучения)
Менее 55 баллов	Оценка «**неудовлетворительно**» выставляется студенту, если он - допускает существенные ошибки в программном материале, - не обладает способностью логически верно, аргументировано и ясно строить устную речь по вопросам программного материала - Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрировали низкую степень овладения программным материалом по (для очного отделения).

5. Методические материалы по освоению дисциплины

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Необходимо обязательно разобраться в терминологии дисциплины «Бизнес-аналитика» и понимать структуру дисциплины.

Для лучшего освоения материала необходимо до занятия прочитать соответствующую литературу, изучить предлагаемые преподавателем материалы и информацию по изучаемым проектам.

Глубокое усвоение материала обеспечивается сочетанием аудиторных занятий и самостоятельной работы обучающихся с литературой и заданиями. Основным видом учебных занятий по данной дисциплине являются лекции и практические занятия. Практические занятия проводятся в виде разбора кейсов, дискуссий, группового/командного проектного обучения.

При изучении дисциплины «Бизнес-аналитика» студентам рекомендуется самостоятельное изучение рекомендованной литературы по темам курса, повторение материала в процессе подготовки к практическим занятиям.

Для получения углубленных знаний по системному подходу рекомендуется знакомство с дополнительной научной литературой по проблематике дисциплины, анализа научных концепций и современных подходов к осмыслению рассматриваемых проблем.

С целью обеспечения успешного обучения обучающийся должен готовиться к лекции, так как она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом;
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания;
- систематизирует учебный материал;
- ориентирует в учебном процессе.

Подготовка к лекции заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Подготовка к практическим занятиям:

- внимательно прочитайте материал лекций, относящихся к данному практическому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- выпишите основные термины;
- ответьте на контрольные вопросы по практическим занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;
- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до практического занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются наиболее эффективными формами работы;
- рабочая программа дисциплины в части целей, перечня знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

Подготовка к зачету. К экзамену необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период зачётно-экзаменационной сессии, как правило, показывают не слишком удовлетворительные результаты. В самом начале учебного курса познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами лекций, практических занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов к экзамену.

После этого у вас должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и практических занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи экзамена.

В случае необходимости разъяснения каких-либо вопросов предусмотрены консультации преподавателя.

6.Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

Основная литература:

1. Барышников, Н.Г. Аналитика бизнеса: ресурсы, результаты, резервы : монография / Барышников Н.Г., Самыгин Д.Ю. — Москва : Русайнс, 2022. — 167 с. — ISBN 978-5-43659022-6. — URL: https://book.ru/book/942561
2. Чернышева, Ю. Г. Бизнес-анализ : учебник / Ю.Г. Чернышева. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 648 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/1858243. - ISBN 978-5-16-019839-2. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2172730
3. Назаров, Д.М. Интеллектуальные средства бизнес-аналитики : учебник / Назаров Д.М., Рыжкина Д.А. — Москва : КноРус, 2022. — 241 с. — ISBN 978-5-406-08423-6. — URL: https://book.ru/book/941734

Дополнительная литература:

1. Барышников, Н.Г. Аналитика бизнеса: ресурсы, результаты, резервы : монография / Барышников Н.Г., Самыгин Д.Ю. — Москва : Русайнс, 2022. — 167 с. — ISBN 978-5-43659022-6. — URL: https://book.ru/book/942561
2. Самыгин, Д.Ю. Аналитика и модель устойчивости бизнеса : монография / Самыгин Д.Ю., Шлапакова Н.А. — Москва : Русайнс, 2019. — 173 с. — ISBN 978-5-4365-3436-7. — URL: https://book.ru/book/932008
3. Куприянов, Ю. В. Бизнес-системы. Основы теории управления : учебное пособие для вузов / Ю. В. Куприянов. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 217 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14352-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/477432
4. Куприянов, Ю. В. Модели и методы диагностики состояния бизнес-систем : учебное пособие для вузов / Ю. В. Куприянов, Е. А. Кутлунин. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 128 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-53408500-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/473895
5. Долганова, О. И. Моделирование бизнес-процессов : учебник и практикум для вузов / О. И. Долганова, Е. В. Виноградова, А. М. Лобанова ; под редакцией О. И. Долгановой. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 289 с. — (Высшее образование). — ISBN 9785-534-00866-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/468913

Специализированные периодические издания:

1. Подборка журнала «Российский журнал менеджмента»: https://rjm.spbu.ru/ 2. Подборка журнала «Менеджмент в России и за рубежом»: http://www.mevriz.ru 3. Подборка журнала «Менеджмент и бизнес-администрирование»: http://biblioclub.ru/index.php?page=razdel&sel_node=9552978&ibl

6.3 Нормативные правовые документы.

1. Шаблоны Международного Стандарта Управления Проектами ISO 21500:2012**.** https://www.iso.org/standard/50003.html

6.4 Интернет-ресурсы:

1. Тренинговый центр Сафонов и партнеры. Обучение управлению проектами. http://sofonov.ru/

2. Сайт Афанасьева Федора, тренера по внедрению проектного управления. http://afanasev.pro/

http://www.iprbookshop.ru/ - Электронная библиотечная система «IPRBooks»
https://www.biblio-online.ru/ - Электронная библиотечная система «Юрайт»
www.e.lanbook.com - Электронная библиотечная система «Лань»
www.rsl.ru – официальный сайт Российской государственной библиотеки

www.ecsocman.edu.ru – Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент»
www.rbc.ru – официальный сайт агентства «РосБизнесКонсалтинг»
www.rubricon.com – информационно-энциклопедический ресурс
www.aup.ru – Административно-управленческий портал
http://www.pmphelp.net – сайт по управлению проектами
https://pmmagazine.ru/ - информационно-аналитический журнал «Управление проектами»
http://pmuniversity.ru – сайт Университета управления проектами

6.5. Иные источники

Не используются

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

- 5 лингафонных кабинетов с установленным программным обеспечением (программа «Нибелунг»), оснащенные наушниками (на каждом рабочем столе)
- компьютеры с доступом в Интернет;
- мультимедийное оборудование;
- интерактивная доска (при наличии);
- классная доска, указка.

Программное обеспечение	Версия	Существует лицензий (и тип), количество
Windows 7 Pro	7	105
Офисный пакет		
Microsoft Office 2010 standard	2010	150
Microsoft Office 2016 standard	2016	120
Антивирусная защита		
-Kaspersky Endpoint Security длябизнеса-Стандартный Russian Edition	10.2.5.3201	450
Дополнительные программы и утилиты		
WinRar	5	250
Radmin	3	250
ABBY FineReader 9.0 Corporate Edition	9	15
Другое ПО, используемое в деятельности филиала		
1С Библиотека	2.1.2.1	1
Гарант	8.00.2.025	50
Консультант	4016.00.12	50

Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.07 Управление развитием человеческих ресурсов в организации
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Управление развитием бизнеса
(наименование образовательной программы)

Заочная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2025

Челябинск

Автор(ы)–составитель(и):

Д.соц.н., профессор кафедры
менеджмента ИБДА М.А. Коргова

Д.э.н., доцент, профессор кафедры
экономики и менеджмента И.В. Лаврентьева
Челябинского филиала РАНХиГС

Заведующий кафедрой
экономики и менеджмента,
к.с.н., доцент Е.А. Терещук

Рабочая программа дисциплины ***«Управление развитием человеческих ресурсов в организации»*** разработана в соответствии с Рекомендациями и требованиями по разработке образовательных программ высшего образования, утвержденными решением УМС Академии по менеджменту от «27» сентября 2023 г.

Рабочая программа дисциплины ***«Управление развитием человеческих ресурсов в организации»*** рассмотрена и одобрена на заседании кафедры экономики и менеджмента. Протокол от «27» марта 2025 № 8.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы…….....4
2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО…….5
3. Содержание и структура дисциплины……..5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине……...10
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины……...20
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет……21
6.1. Основная литература……21
6.2 Дополнительная литература……..22
6.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация……..22
6.4.Интернет-ресурсы……..22
6.5. Иные источники……22
7.Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы……22

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

1.1. Дисциплина **Б1.В.07 Управление развитием человеческих ресурсов в организации** обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКс ОС-2	Способен разрабатывать программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию	ПКс ОС-2.2.	способность разрабатывать программы развития человеческих ресурсов в организации и обеспечивать их реализацию

В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ *(при наличии профстандарта)*/ трудовые или профессиональные действия	Код компонента компетенции	Результаты обучения
Профессиональные действия: обеспечение системы стимулирования,мотивации и развития сотрудников в коллективе; -разработка и реализация стратегии развития организации.	ПКс ОС-2.2	**На уровне знаний**: - овладение знаниями основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач в организации; - овладение знаниями организации групповой работы на основе процессов групповой динамики и технологий формирования команды; - овладение знаниями технологий проведения аудита человеческих ресурсов и диагностики организационной культуры.
		На уровне умений: - умение применять на практике управление человеческими ресурсами для решения стратегических и оперативных управленческих задач в организации теории мотивации, лидерства и власти; - умение организовать групповую работу с использованием процессов групповой динамики, принципов, методов и технологий формирования команды; - умение проведения аудита человеческих ресурсов и диагностики организационной культуры.

		На уровне навыков: - овладение навыками использования основных теорий управления человеческими ресурсами в организации для решения управленческих задач в организации; - овладение навыками организации групповой работы; - приобретение навыков аудита человеческих ресурсов и диагностики организационной культуры.

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Общий объем дисциплины – 3 з.е., 108 академических часа,

Количество академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся очной формы обучения с преподавателем – 108 ак.ч., в том числе 12 ак.ч. лекций и 24 ак.ч. практических занятий, 36 ак. ч. контрольная работа, 2 ак. ч. консультации.

на самостоятельную работу обучающихся – 34 ак.ч.

Количество академических часов, выделенных на практическую подготовку – не предусмотрено.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина **Б1.В.07 Управление развитием человеческих ресурсов в организации** предназначена для студентов 2-го курса, изучается в 4 семестре.

Дисциплина реализуется после изучения следующих дисциплин:

- Б1.О.07 История управленческой мысли
- Б1.О.09 Теория организации
- Б1.О.08 Общий менеджмента
- Б1.О.17 Организационное поведение.

Форма промежуточной аттестации – экзамен.

3. Содержание и структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	К	ПЗ	КСР		
Тема 1	Сущность и содержание управления персоналом в организациях.	6	2	-	2		2	О, РК,
Тема 2	Развитие теории управления персоналом в мире и в России	8	2	-	2	-	4	О, П Д
Тема 3	Принципы, методы и функции управления персоналом в современных организациях	6	2	-	2	-	2	О, ПЗ,
Тема 4	Планирование персонала в организации	6		-	2	-	4	О, РК

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	К	ПЗ	КСР		
Тема 5	Набор персонала в организацию	4		-	2	-	2	О,
Тема 6	Отбор персонала в организациях	6		-	2	-	4	О, РК
Тема 7	Мотивация и стимулирование персонала организаций	4	2	-	2	-	4	О, РК
Тема 8	Адаптация персонала в организациях	6		-	4	-	2	О, РК
Тема 9	Обучение персонала в организациях	5		-	2	-	3	О
Тема 10	Оценка трудовой деятельности персонала	4	2	-	2	-	4	РК,О
Тема 11	Национальные модели управления персоналом и проблемы выбора эффективной модели в современных российских условиях	7	2		2		3	РК, ПД
Контрольная работа		36				36		Экзамен
Всего:		**108**	**12**	**2**	**24**	**36**	**34**	

Примечание:

* – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), представление доклада (ПД), разбор кейса (РК), практическое задание (ПЗ).

Содержание дисциплины

Тема 1. Сущность и содержание управления персоналом в организациях.
Управление персоналом как составная часть менеджмента организации. Цели и задачи управления персоналом. Понятийно-категориальный аппарат управления персоналом. Проблематика управления персоналом. Стратегия управления персоналом в организациях. Кадровая политика организации: алгоритм разработки и реализации. Система управления персоналом: ее содержание и характеристика основных элементов. Субъекты и объекты управления персоналом. Руководитель организации, его команда, кадровая служба, линейный менеджмент как первичные субъекты управления персоналом. Люди в организациях и отношения между ними как объекты управления персоналом. Типичные проблемы в управлении персоналом современных организаций. Конфликты в управлении персоналом и способы их разрешения.
Управление персоналом как учебный курс: его цели, задачи и структура.

Тема 2. Развитие теории и практики управления персоналом в организациях в мире и в России
Возникновение идей об управлении персоналом в первобытном обществе, в Древнем мире, в средние века, в период индустриального развития человечества. Взгляд на управление

персоналом в общей теории управления. Возникновение управления персоналом как науки. Периодизация истории управления персоналом. Вклад классических школ и подходов в развитии теории управления персоналом. Появление неоклассического менеджмента эпохи постиндустриального развития человечества и его влияние на управление персоналом. Тенденции развития современного кадрового менеджмента.
Развитие теории управления персоналом в России в дореволюционный, советский и постсоветский периоды: основные достижения и проблемы.
Практика управления персоналом в мире в эпоху классического и неоклассического менеджмента: полезные уроки и отрицательный опыт.
Перспективы развития науки и практики управления персоналом в мире и в современной России.

Тема 3. Принципы, методы и функции управления персоналом в современных организациях

Сущность, классификации и содержание принципов управления персоналом в организациях. Административные, экономические и социально – психологические методы управления персоналом. Кадроведческий управленческий цикл. Сущность и содержание основных функций кадрового менеджмента: планирования персонала, набора персонала, отбора персонала, мотивации и стимулирования персонала, адаптации и обучения персонала, оценки деятельности персонала и управления карьерными процессами персонала в организации. Динамика взглядов на перечень кадровых функций и их содержание. Принятие и реализация управленческих решений как интегральная функция кадроведческого цикла. Взаимосвязь универсальных управленческих функций и функций по управлению персоналом. Управление персоналом как социальная технология. Особенности использования принципов, применения методов и реализации функций управления персоналом в практике мировых компаний и современных российских организаций.

Тема 4. Планирование персонала в организациях

Сущность кадрового планирования. Место и роль планирования в системе управления персоналом современной организации. Вторичность кадрового планирования по отношению к организационному планированию. Классификация планов по персоналу. Принципы и методы кадрового планирования. Алгоритм кадрового планирования. Причины неудач в планировании и пути их устранения. Высвобождение персонала: принципы, методы и технологии. Особенности планирования персонала в зарубежных и в отечественных компаниях.

Тема 5. Набор персонала в организациях

Сущность набора персонала. Место и роль набора в системе управления персоналом современной организации. Принципы набора персонала в организации. Инструменты набора: должностная инструкция, квалификационная карта и карта компетенций. Внешние и внутренние источники набора персонала: их преимущества и недостатки. Методы внешнего и внутреннего набора. Альтернативы набора персонала в организацию. Особенности набора персонала в зарубежных и в российских организациях.

Тема 6. Отбор персонала в организациях

Сущность отбора персонала в организациях. Место и роль отбора в системе управления персоналом современной организации. Критерии и принципы отбора. «Отбор» и «подбор» персонала: общее и особенное. Традиционные методы отбора персонала в организацию. Нетрадиционные методы оценки кадров при отборе. Достоинства и недостатки традиционных и нетрадиционных методов, технологии их применения. Процесс отбора: этапы и их характеристика. Типичные ошибки при отборе персонала в организациях и пути их устранения. Особенности отбора персонала в зарубежных и в российских организациях.

Тема 7. Мотивация и стимулирование персонала в организациях

Сущность мотивации и стимулирования персонала в организации. Место и роль мотивации и стимулирования в системе управления персоналом современной организации.

Содержание понятий «мотивация» и «стимулирование» персонала. Механизм мотивации и стимулирования персонала. Основные классические содержательные и процессуальные теории мотивации и их практическое применение в современных системах мотивации и стимулирования персонала. Современные теории мотивации персонала в организациях: возможности применения в практике управления персоналом. Методы мотивации и стимулирования персонала: экономический метод, метод постановки целей, метод проектирования и перепроектирования труда и обогащения работ, метод соучастия персонала в управлении и др. Формы и инструменты мотивации и стимулирования персонала. Принципы и основные элементы традиционной и нетрадиционной систем компенсации труда персонала. Самомотивация персонала и самоменеджмент Технология выбора личных целей. Управление стрессовыми ситуациями. Тайм - менеджмент. Организация рабочего места сотрудников организации. Особенности мотивации и стимулирования персонала в зарубежных и в российских организациях.

Тема 8. Адаптация персонала в организациях

Сущность адаптация персонала в организациях. Место и роль адаптации в системе управления персоналом современной организации. Виды адаптации. Цели и задачи адаптации персонала в организации. Уровни адаптации персонала. Процесс адаптации. Программы адаптации. Условия успешности адаптации персонала в современных организациях. Особенности адаптации персонала в зарубежных и в российских организациях.

Тема 9. Обучение персонала в организациях

Необходимость развития персонала организаций. Сущность обучения персонала в современных организациях. Роль обучения в профессиональном и личностном развитии персонала. Цели и задачи обучения персонала. Требования, предъявляемые к эффективному обучению персонала. Процесс обучения персонала: характеристика основных этапов. Основные формы и методы обучения. Непрерывное обучение персонала как важнейший фактор эффективной деятельности организаций. Характеристика «обучающихся организаций». Особенности обучения персонала в зарубежных организациях. Проблемы обучения персонала в организациях России и возможные пути их разрешения.

Тема 10. Оценка деятельности персонала в организациях

Сущность оценки деятельности персонала в современных организациях. Место и роль оценки в системе управления персоналом современной организации. Цели и функции оценки персонала организации. Объект и предмет оценки. Критерии и принципы оценки деятельности персонала. Факторы, влияющие на эффективность оценки. Методы оценки: аттестация, метод стандартных оценок, метод сравнительных оценок, метод управления по результатам, 360 градусная аттестация, метод самооценки и др. Достоинства и недостатки методов и возможности их использования в современных организациях. Система оценки персонала в организации. Субъективные ошибки при оценке деятельности сотрудников организации и возможные пути их устранения. Особенности оценки персонала в зарубежных и в российских организациях.

Тема 11. Национальные модели управления персоналом и проблемы выбора эффективной модели в современных российских условиях

Обусловленность моделей управления персоналом историей и традициями, социально – экономическими условиями стран, менталитетом народов. Сущностные черты американской,

японской и европейской моделей управления персоналом. Возможности и ограничения моделей. Симбиозные модели управления персоналом.

Проблемы выбора эффективной модели управления персоналом в современных российских организациях и возможные пути их разрешения.

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

В ходе реализации дисциплины **Б1.В.07 Управление развитием человеческих ресурсов в организации** используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема	Содержание темы	Формы и методы текущего контроля успеваемости
Тема 1	Сущность и содержание управления персоналом в организациях.	Устный опрос. Разбор кейса.
Тема 2	Развитие теории управления персоналом в мире и в России	Устный опрос. Представление докладов.
Тема 3	Принципы, методы и функции управления персоналом в современных организациях	Устный опрос. Практическое задание
Тема 4	Планирование персонала в организации	Устный опрос. Разбор кейса .
Тема 5	Набор персонала в организацию	Устный опрос.
Тема 6	Отбор персонала в организациях	Устный опрос. Разбор кейса.
Тема 7	Мотивация и стимулирование персонала организаций	Устный опрос. Разбор кейса.
Тема 8	Адаптация персонала в организациях	Устный опрос. Разбор кейса.
Тема 9	Обучение персонала в организациях	Устный опрос
Тема 10	Оценка трудовой деятельности персонала	Устный опрос Разбор кейса
Тема 11	Национальные модели управления персоналом и проблемы выбора эффективной модели в современных российских условиях	Представление докладов Разбор кейса

Промежуточная аттестация – экзамен (очная форма обучения), экзамен и контрольная работа (очно-заочная форма обучения). Экзамен проводится с применением следующих методов (средств): письменный ответ на вопросы к экзамену по билетам и тестирование.

Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Вопросы для устного опроса на учебных занятиях семинарского типа

1.Какова сущность и содержание управления персоналом и его место в системе управления организацией?

2. Чем кадровый менеджмент отличается от управления персоналом?

3. Каково содержание системы современного кадрового менеджмента?

4. В чем особенности управления персоналом как профессии?

5. Развитие управления персоналом как практики (донаучный период).

6. Основные школы и подходы научного менеджмента, их вклад в сокровищницу идей об управлении персоналом.

7. Развитие отечественной теории управления персоналом.

8. Современная система научных взглядов на управление персоналом.

9.Какие принципы управления персоналом используются в «образцовых» компаниях мира?

10. В чем особенность применения экономических, административных и социально-политических методов управления персоналом в системах государственной службы и муниципального управления, в управленческой деятельности коммерческих структур современной России?

11. Что такое «кадровая технология»? В чем заключаются возможности и ограничения кадровых технологий?

12. Каковы особенности реализации функций управления персоналом и кадроведческих технологий в современных российских организациях?

13. Какие классические теории мотивации Вам известны? Дайте им характеристику.

14. Какие современные теории мотивации Вам известны? Дайте им характеристику.

15. В чем особенности мотивации и стимулирования труда в «образцовых» компаниях мира?

16. В чем особенности мотивации и стимулирования труда в организациях современной России (коммерческих, общественных, государственной службы и муниципального управления).

17. Современные инструменты оценки персонала в эффективных компаниях мира.

18. Сравнительный анализ оценки персонала в передовых компаниях мира.

19. Управление деловой карьерой персонала в современных организациях.

20. Система управления персоналом в передовых компаниях мира.

21. Особенности управления персоналом в современных организациях России

Примерные темы докладов

1. Управление персоналом в истории человечества (в Древнем мире, в Средние века, в индустриальном, постиндустриальном обществе).
2. Развитие теории и практики управления персоналом в классическом менеджменте.
3. Развитие теории и практики управления персоналом в неоклассическом менеджменте.
4. Особенности развития теории и практики управления персоналом в СССР.
5. Система управления персоналом в передовых компаниях мира (по выбору).
6. Особенности управления персоналом в современных организациях России.
7. Лучшие практики управления персоналом в мире.
8. Специфика реализации функций управления персоналом в японской модели менеджмента.
9. Специфика реализации функций управления персоналом в американской модели менеджмента.
10. Специфика реализации функций управления персоналом в российской модели менеджмента.

Тема 1. Сущность и содержание управления персоналом в организациях.

Типовые вопросы для опроса:

1. Какова сущность и содержание управления персоналом и каково его место в системе управления организацией?

2. Каково содержание системы современного управления персоналом в организации?

3. В чем особенности управления персоналом как профессии?

Разбор практической ситуации «Система управления персоналом в Комбанке».

Тема 2. Развитие теории управления персоналом в мире и в России

Типовые вопросы для опроса:

1. Развитие управления персоналом как практики (донаучный период).
2. Основные школы и подходы научного менеджмента, их вклад в сокровищницу идей об управлении персоналом.
3. Развитие отечественной теории управления персоналом.
4. Современная система научных взглядов на управление персоналом.

Примерные темы докладов:

1. Управление персоналом в истории человечества (в Древнем мире, в Средние века, в индустриальном, постиндустриальном обществе).
2. Развитие теории и практики управления персоналом в классическом менеджменте.
3. Развитие теории и практики управления персоналом в неоклассическом менеджменте.
4. Особенности развития теории и практики управления персоналом в СССР.

Тема 3. Принципы, методы и функции управления персоналом в современных организациях

Типовые вопросы для опроса:

1. Какие принципы управления персоналом используются в «образцовых» компаниях мира?
2. В чем особенность применения экономических, административных и социально-политических методов управления персоналом в системах государственной службы и муниципального управления, в управленческой деятельности коммерческих структур современной России?
3. Что такое «кадровая технология»? В чем заключаются возможности и ограничения кадровых технологий?
4. Каковы особенности реализации кадроведческих технологий в современных российских организациях?

Типовое практическое задание.

1. Составьте таблицу с перечислением:

- основных принципов управления персоналом и их краткой характеристикой;
- методов управления персоналом и их краткой характеристикой;
- функций управления персоналом с их краткой характеристикой.

Тема 4. Кадровое планирование и набор персонала в организациях

Типовые вопросы для опроса:

1. Сущность и содержание кадрового планирования.
2. Методы кадрового планирования в организации.
3. Высвобождение персонала.
4. Источники и инструменты набора персонала в организацию

Разбор кейсов: «Продавай или увольняйся», «Сокращение штата»

Тема 5. Набор персонала в организацию

Типовые вопросы для опроса:

1. Традиционные методы подбора персонала в организацию.

2. Нетрадиционные методы подбора персонала в организацию.
3. Набор/подбор персонала в лучших компаниях мира.

Тема 6. Отбор персонала в организацию
Типовые вопросы для опроса:
1. Традиционные методы отбора персонала в организацию.
2. Нетрадиционные методы отбора персонала в организацию.
3. Отбор персонала в лучших компаниях мира.
Разбор кейса «Выборы заместителя».
Тема 7. Мотивация и стимулирование персонала
Типовые вопросы для опроса:
1. Какие классические теории мотивации Вам известны? Дайте им характеристику.
2. Какие современные теории мотивации Вам известны? Дайте им характеристику.
3. В чем особенности мотивации и стимулирования труда в «образцовых» компаниях мира?
4. В чем особенности мотивации и стимулирования труда в организациях современной России (коммерческих, общественных, государственной службы и муниципального управления).
Разбор кейсов: «Премия», «От бездельника до ударника»

Тема 8. Адаптация персонала в организациях
Типовые вопросы для опроса:
1. Современные подходы к аттестации в эффективных компаниях мира.
2. Проблемы адаптации персонала в российских организациях.
3. Проблемы адаптации различных категорий сотрудников
Разбор кейса: «Успешная адаптация»

Тема 9. Обучение персонала в организациях
Типовые вопросы для опроса:
1. Современные системы обучения персонала в организациях.
2. Проблемы обучения персонала в российских организациях.

Тема 10. Оценка трудовой деятельности персонала
Типовые вопросы для опроса:
1. Современные инструменты оценки персонала в эффективных компаниях мира.
2. Проблемы оценки персонала в российских организациях.
3. Управление деловой карьерой персонала в современных организациях.
Разбор кейсов «Барон и баронесса», «Двойная карьера».

Тема 11. Национальные модели управления персоналом и проблемы выбора эффективной модели в современных российских условиях
Примерные темы докладов:
1. Специфика реализации функций управления персоналом в японской модели менеджмента.
2. Специфика реализации функций управления персоналом в американской модели менеджмента.
3 Специфика реализации функций управления персоналом в российской модели менеджмента.
Разбор кейса: «Бутики Христодара»

Оценочные средства для промежуточной аттестации

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКс ОС-2	Способен разрабатывать программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию	ПКс ОС-2.2.	способность разрабатывать программы развития человеческих ресурсов в организации и обеспечивать их реализацию

Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования.

Код компонента компетенции	Индикатор оценивания	Критерий оценивания
ПКс ОС-2.2 способность разрабатывать программы развития человеческих ресурсов в организации и обеспечивать их реализацию	– Разрабатывает программы развития человеческих ресурсов в организации и использованием современных управленческих практик	- Способен сформулировать сущность и содержание современных методов управления человеческими ресурсами в организации; - знает разновидности и способен определить различия основных теорий мотивации в управления человеческими ресурсами в организациях; - умеет применять их на практике для решения стратегических и оперативных управленческих задач; - знает теорию групповой динамики; - умеет организовать групповую работу и сформировать команду; - владеет навыками проведения аудита человеческих ресурсов с помощью современных инструментов, - владеет навыками диагностики организационной культуры для решения управленческих задач в организации.

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация – экзамен (очная форма обучения), экзамен и контрольная работа (очно-заочная форма обучения). Экзамен проводится с применением следующих методов (средств): письменный ответ на вопросы к экзамену по билетам и тестирование.

Примерные вопросы для подготовки к экзамену

1. Сущность управления персоналом как науки. Предмет, объект и содержание

управления персоналом. Взаимосвязь управления персоналом с менеджментом организации, с социологией и психологией управления и другими науками.

2. Цели и основные направления деятельности по управлению персоналом.
3. Принципы управления персоналом в организациях.
4. Методы управления персоналом в организациях.
5. Эволюция подходов к управлению персоналом.
6. Особенности современного этапа в управлении персоналом. Современная концепция управления персоналом.
7. Эволюция идей об управлении персоналом: школа научной организации труда.
8. Эволюция идей об управлении персоналом: шола административного управления.
9. Эволюция идей об управлении персоналом: школа человеческих отношений и науки о поведении.
10. Эволюция идей об управлении персоналом: количественный, процессный, системный и ситуационный подходы к управлению персоналом.
11. Национальные модели управления персоналом: американская модель.
12. Национальные модели управления персоналом: японская модель.
13. Национальные модели управления персоналом: европейская модель.
14. Симбиозные модели управления персоналом.
15. Проблемы становления российской модели управления персоналом.
16. Особенности кадрового менеджмента в государственной службе.
17. Особенности менеджмента в современных российских коммерческих организациях.
18. Управление персоналом как система, структура и процесс.
19. Кадровая политика организации.
20. Сущность и содержание кадрового планирования.
21. Набор персонала в организацию.
22. Отбор персонала в организацию: сущность, критерии, принципы.
23. Методы отбора персонала в организацию.
24. Содержательные теории мотивации и их практическое применение в управлении персоналом в современных организациях.
25. Процессуальные теории мотивации и их практическое применение в управлении персоналом в современных организациях.
26. Методы и формы стимулирования труда персонала в организации.
27. Традиционные и нетрадиционные системы компенсаций.
28. Адаптация персонала в организации: сущность, цели, виды, процесс.
29. Обучение персонала: сущность, цели, принципы, процесс.
30. Формы обучения персонала в организации.
31. Оценка трудовой деятельности персонала: сущность, цели, критерии.
32. Методы оценки трудовой деятельности персонала.
33. Сущность понятия «карьера». Виды карьеры, мотивы карьеры.
34. Карьерная стратегия и тактика. Факторы, препятствующие карьерному росту.
35. Этапы карьеры.
36. Подготовка резерва руководителей.
37. Сущность организационных отношений в организации и возможности их оптимизации.
38. Основы управления конфликтами в организациях.
39. Деятельность кадровых служб в организациях.
40. Кадровый аудит: сущность, цели, задачи, алгоритм.
41. Методы принятия кадровых решений в организациях.
42. Менеджер как субъект управления персоналом в организации: функции; роли; требования, предъявляемые к современным кадровым менеджерам.
43. Управленческая команда как субъект и объект управления персоналом в

организации.

44. Формирование и развитие команды руководителя.

45. Сущность, цели и содержание самоменеджмента руководителя и персонала организации.

46. Управление стрессовыми ситуациями в современных организациях.

47. Организация рабочего места сотрудника в организации.

48. Управление временным ресурсом сотрудников организации.

Пример теста для проведения промежуточной аттестации

1. Что из перечисленного является объектом менеджмента?

А. Финансы, маркетинг, структура.

В. Персонал.

С. Люди и управленческие отношения, возникающие между ними по поводу осуществления труда.

2. Целью управления персоналом является:

А. Максимальное сближение и гармонизация интересов и целей работников с общими целями и интересами компании.

В. Максимальное сближение и гармонизация целей компании и отдела кадров

С.Максимальное сближение и гармонизация интересов работников с интересами собственника компании.

3. Персонал организации это:

А. Весь личный состав работающих на предприятии.

В. Квалифицированный, штатный, постоянный состав работающих.

С. Профессиональные служащие предприятия.

4. Кому принадлежит заслуга в обосновании принципа соответствия?

А.*Ф. Тейлору*.

В.А. Маслоу.

С. Д. Карнеги.

5. Кто из перечисленных теоретиков менеджмента впервые обосновал необходимость научной организации труда?

А. Э. Мейо.

В. *Ф. Тейлор*.

С. Г. Форд.

6. Системное управление персоналом предполагает:

А. Оптимальное соотношение численности работников системы управления персоналом и производственной системы.

В. Соответствие системы управления персоналом требованиям производства.

С. *Учет всех возможных взаимосвязей внутри системы управления персоналом, между ее подсистемами, а также производственной системой и внешней средой.*

7. Основной характеристикой стабильности персонала организации является … кадров

А. Показатель приема.

В. *Текучесть.*

С. Сменяемость.

8. К внешним факторам среды организации, учитываемым при проведении набора персонала, относятся:

А. Финансовые ресурсы организации.

В. Организационные ресурсы организации.

С. *Кадровая политика организаций – конкурентов.*

9. Основная ошибка интервью при отборе кандидатов на вакантную должность:

А. Очень высокая разговорная активность интервьюера.

В. Детальное выяснение специфики прошлой деятельности кандидата.

С. *Поспешность суждений о кандидате*.

10. При проведении беседы по найму следует руководствоваться следующими рекомендациями:

А. *Помнить о требованиях, предъявляемых характером работы*.

В. Внимательно слушать, что и как говорит заявитель.

С. Оказывать давление на заявителя.

11. Открытые вопросы на собеседовании предполагают:

А. Развернутые, содержательные ответы, неограниченные никакими рамками.

В. Демонстрацию того, что кандидата внимательно слушают.

С. Ответы «да» или «нет».

12. Выберите самый точный и полный перечень критериев отбора кандидатов на работу в организацию, признаваемый в лучших компаниях мира.

А. Уровень профессиональных навыков; опыт работы; образование; личностные качества.

В. Уровень профессиональных навыков, образование; личностные качества; опыт работы.

С. Образование кандидата; уровень профессиональных навыков; опыт работы; личностные качества.

13. Какой из стилей руководства является морально мотивирующим фактором в современном менеджменте зарубежных компаний?

А. Либеральный стиль.

В. Консервативно – аналитический стиль.

С. Партисипативный стиль.

14. К какой системе компенсации относится система платы за знания?

А. К традиционной системе.

В. *К нетрадиционной системе*.

С. Не относится ни к какой из названных систем.

15. К какой форме обучения относится «Ученичество и наставничество»?

А. *Обучение без отрыва от производства.*

В. Обучение с отрывом от производства.

С. не является формой обучения.

16. К основным методам оценки результатов труда управленческих работников относится:

А. Хронометраж.

В. *Сравнение плановых показателей работы с фактическими*.

С. Анкетный метод.

17. Какой из видов карьеры предполагает, что работник в процессе трудовой деятельности проходит все стадии своего развития в одной организации?

А. Центростремительная.

В. Административная.

С. *Внутриорганизационная.*

18. Принцип непрерывности в развитии карьеры означает:

А. Любое карьерное действие должно быть целесообразным, осуществляться сообразно целям индивида и организации.

В. Скорость продвижения работника должна быть соизмерима с общим движением.

С. *Ни одна из достигнутых целей в карьере не может быть окончательной и служить поводом для остановки.*

19. Чьей прерогативой является разработка кадровой политики в организации?

А. Кадрового менеджера.

В. *Руководителя организации*.

С. Линейных менеджеров.

20. Интерсубъектность управления появляется в связи с

А. Ростом профсоюзного движения.

В. Желанием руководства организации.

С. *Новыми задачами организационного развития.*

Шкала оценивания выполнения тестовых заданий

Правильный ответ на тестовое задание приравнивается к 1 баллу. Если обучающийся набирает от 90 до 100% от максимально возможной суммы баллов ему выставляется оценка «отлично»; от 80 до 89% – оценка «хорошо», от 60 до 79% – оценка «удовлетворительно», менее 60% – оценка «неудовлетворительно».

Шкала оценивания:

85-100 баллов	1) студент отлично знает основные понятия и теории управления человеческими ресурсами в организации. 2) уверенно, без ошибок умеет применять знание теорий на практике для решения стратегических и оперативных управленческих задач в конкретной организации. 3) на основе теории групповой динамики умеет организовать групповую работу и сформировать команду. 4) отлично владеет навыками проведения аудита человеческих ресурсов с помощью современных инструментов. 5) без затруднений владеет навыками диагностики организационной культуры для решения управленческих задач в организации. 6) уверенно отвечает на дополнительные вопросы по темам и решает микро-ситуации по тематике вопроса.
84-70 баллов	1) студент хорошо знает основные понятия и теории управления человеческими ресурсами в организации. 2) достаточно уверенно умеет применять знание теорий на практике для решения стратегических и оперативных управленческих задач в конкретной организации. 3) на основе теории групповой динамики практически без проблем умеет организовать групповую работу и сформировать команду. 4) хорошо владеет навыками проведения аудита человеческих ресурсов с помощью современных инструментов. 5) без затруднений владеет навыками диагностики организационной культуры для решения управленческих задач в организации. 6) достаточно уверенно отвечает на дополнительные вопросы и решает микро-ситуацию по тематике вопроса.
69-55 баллов	1) студент плохо ориентируется в основных теориях управления человеческими ресурсами в организации; 2) с затруднениями применяет знание теорий на практике для решения стратегических и оперативных управленческих задач в конкретной организации; 3) на основе теории групповой динамики с большими проблемами умеет организовать групповую работу и сформировать команду;

	4) удовлетворительно владеет навыками проведения аудита человеческих ресурсов с помощью современных инструментов, 5) с затруднениями может провести диагностику организационной культуры для решения управленческих задач в организации; 6) плохо отвечает на дополнительные вопросы и практически не решает микро-ситуацию по тематике вопроса.
Менее 55 баллов	Несоответствие ответа критериям №1-5

Перевод баллов в традиционную систему оценки:

Баллы по 100-балльной системе	Пятибалльная система оценки	Система оценивания «зачтено-не зачтено»
85-100 баллов	отлично	Зачтено
70-84 баллов	хорошо	зачтено
55-69 баллов	удовлетворительно	зачтено
Менее 55 баллов	неудовлетворительно	Не зачтено

Примерные темы контрольной работы (очно-заочная форма)

1. Роль человеческих ресурсов в обеспечении конкурентных преимуществ организации на рынке.
2. Разработка эффективной стратегии управления человеческими ресурсами в организации.
3. Повышение эффективности системы управления персоналом в современных российских организациях.
4. Анализ и совершенствование системы управления персоналом в организации.
5. Оценка эффективности управления персоналом в организации.
6. Использование зарубежной практики управления персоналом в российских организациях.
7. Кадровая политика современной организации и направления ее совершенствования.
8. Принципы и методы управления персоналом в современной организации.
9. Кадровое планирование в системе управления персоналом современной организации.
10. Система формирования персонала предприятия: современная практика и пути её совершенствования.
11. Оптимизация работы по набору и отбору персонала в современных российских организациях.
12. Анализ и совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала в организации.
13. Традиционные и современные системы компенсации труда персонала в организациях.
14. Традиционные и инновационные формы и методы стимулирования и мотивации сотрудников в организации.
15. Совершенствование системы адаптации персонала в организации.
16. Организация обучения персонала в современных организациях.
17. Компетентностный подход в обучении персонала современной организации.
18. Инновационные подходы к обучению персонала в современных организациях.

19. Повышение эффективности системы внутрифирменного обучения и повышения квалификации кадров.

20. Совершенствование системы оценки профессиональной деятельности сотрудников в организации.

21. Совершенствование системы оценки руководящих кадров в организации.

22. Управление деловой карьерой сотрудников организации.

23. Развитие потенциала сотрудников организации на основе использования эффективной системы их профессионального продвижения.

24. Индивидуальный план развития как средство карьерного продвижения сотрудника организации.

25. Система развития персонала в современных организациях.

26. Пассивность персонала и методы борьбы с ней.

27. Совершенствование системы создания и подготовки кадрового резерва организации

28. Подготовка резерва руководителей в организации.

29. Конфликты интересов в управлении персоналом.

30. Научная организация труда сотрудников современной организации.

31. Управление персоналом организаций в условиях кризиса.

32. Управление организационными отношениями в современных организациях.

33. Формирование команд в современных организациях.

34. Деятельность кадровых служб в эффективных организациях мира.

35. Специфика управления персоналом в национальных моделях менеджмента.

36. Проблемы управления персоналом в современных российских организациях.

37. Совершенствование совместной деятельности субъектов управления персоналом в современных российских организациях.

38. Совершенствование деятельности кадровой службы как субъекта управления персоналом в современной организации.

39. Роль организационной культуры в системе развития персонала современной организации.

40. Эволюция подходов к управлению человеческими ресурсами в организациях. Особенности современного этапа.

Критерии оценки зачета по результата написания контрольной работы

Оценка «**зачтено**» выставляется, если есть соответствие следующим критериям:

Критерии оценивания:

1. Обоснованность актуальности темы исследования
2. Соответствие содержания работы теме исследования
3. Соответствие структуры и объема работы
4. Степень разработанности методологического аппарата исследования (объекта, предмета, цели и задач работы)
5. Обоснованность выбранных методов и методик объекту, предмету и цели исследования
6. Глубина изучения теоретических аспектов избранной темы
7. Глубина анализа практической составляющей темы
8. Оригинальность осуществленной разработки (в т.ч. наличие инновационного интеллектуального продукта)
9. Наличие и обоснованность выводов
10. Соответствие оформления требованиям
11. Стиль, логичность и грамотность изложения
12. Качество подготовки доклада и его презентации
13. Аргументированность и полнота ответов на вопросы

Оценка «**не зачтено**» выставляется, если структура контрольной работы не соответствует пунктам 1-13.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Глубокое усвоение материала обеспечивается сочетанием аудиторных занятий и самостоятельной работы обучающихся с литературой и заданиями. Основным видом учебных занятий по данной дисциплине являются лекции и практические занятия. Практические занятия проводятся в виде разбора кейсов, дискуссий.

При изучении дисциплины «Управление человеческими ресурсами» студентам рекомендуется самостоятельное изучение рекомендованной литературы по темам курса, повторение материала в процессе подготовки к практическим занятиям.

Для получения углубленных знаний по системному подходу рекомендуется знакомство с дополнительной научной литературой по проблематике дисциплины, анализа научных концепций и современных подходов к осмыслению рассматриваемых проблем.

С целью обеспечения успешного обучения обучающийся должен готовиться к лекции, так как она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом;
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания;
- систематизирует учебный материал;
- ориентирует в учебном процессе.

Подготовка к лекции заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Подготовка к практическим занятиям:

- внимательно прочитайте материал лекций, относящихся к данному практическому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- выпишите основные термины;
- ответьте на контрольные вопросы по практическим занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;
- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до практического занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются наиболее эффективными формами работы;
- рабочая программа дисциплины в части целей, перечня знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

Подготовка к экзамену. К экзамену необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период зачётно-экзаменационной сессии, как правило, показывают не слишком удовлетворительные результаты. В самом начале учебного курса познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами лекций, практических занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов к зачету.

После этого у вас должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и практических занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи экзамена.

В случае необходимости разъяснения каких-либо вопросов предусмотрены консультации преподавателя.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

6.1. Основная литература

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 14-е изд. / М. Армстронг, С. Тейлор. - Санкт-Петербург : Питер, 2018. - 1040 с. - ISBN 978-5-4461-0375-1. - URL: https://ibooks.ru/bookshelf/24894/reading
2. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами : учебник / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. - 4-е изд., стер. - Москва : Дашков и К, 2023. - 388 с. - ISBN 978-5-394-05126-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/2084844
3. Гродский, В. С. Управление человеческими ресурсами: теория, практика, эффективность : монография / под ред. проф. В.С. Гродского, проф. Н.В. Сололовой. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2022. — 278 с. — (Научная мысль). — https://doi.org/l0.l2737/l754-8. - ISBN 978-5-369-01754-8. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1854952
4. Егоршин, А. П. Основы управления персоналом : учебное пособие / А. П. Егоршин. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 352 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/1685. - ISBN 978-5-16-019381-6. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2113856
5. Gary Dessler Human Resource Management, Global Edition, 15/E, Florida International University. - Pearson. – 2017.

6.2 Дополнительная литература

1. Асалиев А. М. Экономика и управление человеческими ресурсами : учебное пособие /А.М. Асалие, Г.Г. . Вукович.-М., ИНФРА – М. 2019, Текст : электронный // Образовательная платформа Znanium [сайт]. — URL 143с. (Высшее образование, Бакалаврит) .- URL : https://znanium.com/read?id=336011
2. Нордстрем К. Бизнес в стиле фанк: Капитал пляшет под дудку таланта. Пер. с англ. Изд. 3-е. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
3. Ким У.Чан, Моборн Р. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других рынков. Пер. с англ. Изд. 4-е. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.
4. Кови С.Р. 7 навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
5. Коргова М.А. Кадровый менеджмент: Учебное пособие. - Ростов н/Д.: Феникс, 2007.
6. R. Wayne Dean Mondy, Joseph J. Martocchio. Human Resource Management (14th Edition) - Pearson. – 2016.

6.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Гражданский кодекс Российской Федерации // http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/

6.4. Интернет-ресурсы

1. http://www.iprbookshop.ru/ - Электронная библиотечная система «IPRBooks»
2. https://www.biblio-online.ru/ - Электронная библиотечная система «Юрайт»
3. www.e.lanbook.com - Электронная библиотечная система «Лань»
4. www.rsl.ru – официальный сайт Российской государственной библиотеки
5. www.ecsocman.edu.ru – Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент»
6. www.rbc.ru – официальный сайт агентства «РосБизнесКонсалтинг»
7. www.rubricon.com – информационно-энциклопедический ресурс
8. www.aup.ru – Административно-управленческий портал
9. hr-portal.ru – портал по управлению персоналом и менеджменту
10. http://www.hr-journal.ru - электронный журнал по управлению персоналом

6.5. Иные источники.

Не используются

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

- 5 лингафонных кабинетов с установленным программным обеспечением (программа «Нибелунг»), оснащенные наушниками (на каждом рабочем столе)
- компьютеры с доступом в Интернет;
- мультимедийное оборудование;
- интерактивная доска (при наличии);
- классная доска, указка.

Программное обеспечение	**Версия**	**Существует лицензий (и тип), количество**
Windows 7 Pro	7	105
Офисный пакет		
Microsoft Office 2010 standard	2010	150
Microsoft Office 2016 standard	2016	120
Антивирусная защита		
-Kaspersky Endpoint Security длябизнеса-Стандартный Russian Edition	10.2.5.3201	450
Дополнительные программы и утилиты		
WinRar	5	250
Radmin	3	250
ABBY FineReader 9.0 Corporate Edition	9	15
Другое ПО, используемое в деятельности филиала		
1С Библиотека	2.1.2.1	1
Гарант	8.00.2.025	50
Консультант	4016.00.12	50

Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.08 Инвестиционный менеджмент
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Управление развитием бизнеса
(наименование образовательной программы)

Заочная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2025

Челябинск

Автор(ы) – составитель(и):

Заведующий кафедрой экономики и менеджмента
к.с.н., доцент Е.А. Терещук

Рабочая программа дисциплины ***«Инвестиционный менеджмент»*** разработана в соответствии с Рекомендациями и требованиями по разработке образовательных программ высшего образования, утвержденными решением УМС Академии по менеджменту от «27» сентября 2023 г.

Рабочая программа дисциплины ***«Инвестиционный менеджмент»*** рассмотрена и одобрена на заседании кафедры экономики и менеджмента.
Протокол от «27» марта 2025 № 8.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы 4
2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО 5
3. Содержание и структура дисциплины 5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине 7
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины ..... **Ошибка! Закладка не определена.**
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю) 23
6.1. Основная литература 30
6.2. Дополнительная литература 30
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы 30
6.4. Нормативные правовые документы 31
6.5. Интернет-ресурсы 31
7. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины 25

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

1.1. Дисциплина **Б1.В.08 Инвестиционный менеджмент** обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПКс ОС–2	Способен разрабатывать программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию	ПКс ОС–2.2	способность разрабатывать программы организационного развития и изменений, обеспечивать их реализацию с использованием технологий инвестиционного менеджмента

В результате освоения дисциплины у обучающихся должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Профессиональные действия: - управление процессами и проектами в организации; - разработка и реализация стратегий развития организаций (подразделений);	ПКс–2.2	на уровне знаний: знать современные методы управления инвестициями
		на уровне умений: решать стратегические задачи с использованием методов управления инвестициями
		на уровне навыков: разрабатывать предложения по обеспечению реализации программ развития и изменений с использованием инструментов инвести-

		ционного менеджмента

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Общий объем дисциплины – 3 з.е., 108 ак.часов, 81 астр. ч.

Количество астрономических и соответствующих им академических часов, выделенных

- на контактную работу обучающихся с преподавателем по очной форме обучения – 36 ак.ч. (27 астр.ч.), в том числе 12 ак.ч. (9 астр.ч.) лекций и 24 ак.ч. (18 астр.ч.) семинарских занятий;

- на самостоятельную работу обучающихся – 72 ак.ч. (54 астр.ч.)

Количество астрономических и соответствующих им академических часов, выделенных на практическую подготовку – не предусмотрено.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина **Б1.В.08 Инвестиционный менеджмент** предназначена для студентов 2-го курса очной формы обучения, изучается в 3 семестре.

Дисциплина реализуется после изучения следующих дисциплин:

- Стратегический менеджмент и стратегический анализ (2 семестр)
- Корпоративные финансы и финансовый менеджмент (2 семестр)

Форма промежуточной аттестации – зачет.

3. Содержание и структура дисциплины

очная форма обучения

Наименование тем	Количество часов						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
	Всего	Контактная работа с преподавателем				СР	
		Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Раздел 1. Основы инвестиционного менеджмента							
Тема 1.1. Проект как объект управления. Виды проектов	*11*	1		2		8	устный опрос
Тема 1.2 Содержание, структура, жизненный цикл проекта	*13*	1		2		10	устный опрос
Тема 1.3 Разработка проектов	*15*	1		4		10	устный опрос, решение задач
Раздел 2. Организация инвестиционного ме-							

Наименование тем	Количество часов						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
	Всего	Контактная работа с преподавателем				СР	
		Л	ЛР	ПЗ	КСР		
неджмента							
Тема 2.1. Функции инвестиционного менеджмента	*15*	1		2		12	устный опрос, решение задач
Тема 2.2 Подсистемы инвестиционного менеджмента	*15*	1		2		12	устный опрос, решение задач
Тема 2.3 Особенности управления в процессе изменений	*19*	1		6		12	устный опрос, решение задач
Тема 2.4 Экономическая оценка эффективности проекта	*20*	2		6		12	устный опрос, решение задач
Промежуточная аттестация							Зачет
Всего	**108**	**8**	**0**	**24**	**0**	**76**	

Содержание дисциплины

Раздел 1. Основы инвестиционного менеджмента

Тема 1.1. Проект как объект управления

Основные признаки и характеристика проекта. Инициация проекта. Особенности проектного управления. Базовая классификация проектов.

Тема 1.2. Содержание, структура, жизненный цикл проекта

Формирование миссии, основных целей и стратегии проекта. Структура разбиения работ (СРР): назначение, основные этапы, возможности использования. Возможные ошибки структуризации проекта. Понятие и основные фазы жизненного цикла проекта.

Тема 1.3. Разработка инвестиционных проектов

Стандарты и методы управления проектами. Разработка концепции проекта, осуществление прединвестиционных исследований, написание технико-экономического обоснования и бизнес-плана проекта. Маркетинг проекта.

Раздел 2. Организация инвестиционного менеджмента

Тема 2.1. Функции инвестиционного менеджмента

Процессы планирования проекта. Определение результативных целей проекта, средств и методов с учетом существующих ограничений по ресурсам. Уровни планирования. Контроль и регулирование проекта: цели и содержание. Взаимосвязь процессов планирование и контроль. Мониторинг работ по проекту. Принципы построения системы контроля. Анализ результатов проекта. Принятие решений. Завершение проекта. Выход из проекта.

Тема 2.2 Подсистемы инвестиционного менеджмента

Управление работами по проекту. Взаимосвязь продолжительности и стоимости работ. Принципы эффективного управления. Менеджмент качества проекта. Управление качеством проекта. Управления ресурсами проекта. Методы логистики в управлении проектами. Управление командой проекта: основные понятия и характеристики.

Управление рисками. Риск и неопределенность. Структура управление рисками. Управление коммуникациями проекта.

Тема 2.3 Особенности управления в процессе изменений

Особенность планирования и реализации изменений – пошаговая система по решению задач изменений. Формализация и закрепление новых принципов организационной культуры, через закрепление в сознании сотрудников новых норм и правил поведения. Эффективность коммуникаций – основа успешного управления в условиях изменений. Стиль руководства и принципы формирования команд.

Тема 2.4 Экономическая оценка эффективности проекта

Понятие экономической эффективности проекта. Показатели и методы оценки экономической эффективности проекта.

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

В ходе реализации дисциплины **Б1.В.08 Инвестиционный менеджмент** используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема	Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1.1. Проект как объект управления. Виды проектов	устный опрос
Тема 1.2 Содержание, структура, жизненный цикл проекта	устный опрос
Тема 1.3 Разработка проектов	устный опрос, решение задач
Тема 2.1. Функции инвестиционного менеджмента	устный опрос, решение задач
Тема 2.2 Подсистемы инвестиционного менеджмента	устный опрос, решение задач
Тема 2.3 Особенности управления в процессе изменений	устный опрос, решение задач
Тема 2.4 Экономическая оценка эффективности проекта	устный опрос, решение задач

Промежуточная аттестация – зачет. Зачет проводится в форме компьютерного тестирования, устного ответа на вопросы к зачету по билетам.

Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Типовые оценочные материалы по теме 1.1. Проект как объект управления

Вопросы для опроса и обсуждения

1. Основные признаки и характеристика проекта.

2. Инициация проекта.
3. Особенности проектного управления.
4. Базовая классификация проектов.
5. Особенности различных типов проектов.

Типовые оценочные материалы по теме 1.2. Содержание, структура, жизненный цикл проекта

Вопросы для опроса и обсуждения

1. Формирование миссии, основных целей и стратегии проекта.
2. Структура разбиения работ (СРР): назначение, основные этапы, возможности использования.
3. Возможные ошибки структуризации проекта.
4. Понятие и основные фазы жизненного цикла проекта.
5. Основные фазы жизненного цикла проекта.

Типовые оценочные материалы по теме 1.3. Разработка проектов

Вопросы для опроса и обсуждения

1. Разработка концепции проекта,
2. Осуществление прединвестиционных исследований
3. Написание технико-экономического обоснования
4. Написание бизнес- плана проекта.
5. Стандарты и методы управления проектами.
6. Маркетинг проекта.

Типовые задачи:

1. Плановая продолжительность проекта — девять месяцев. Базовые показатели работ по проекту на контрольную дату представлены в таблице:

Базовые показатели / Работа	PV	EV	AC
A	5	5	10
B	10	5	5
C	20	15	10
D	10	10	10
E	20	20	20
F	10	10	10
G	5	5	5
H	20	5	15
J	30	25	20
K	20	20	10

Рассчитайте следующие показатели проекта методом освоенного объема:

а) отклонение по расписанию;
б) отклонение по расписанию в процентах;
в) отклонение по затратам;

г) отклонение, по затратам в процентах;

д) индекс выполнения расписания;

е) индекс выполнения бюджета;

ж) прогнозную стоимость проекта;

з) отклонение при завершении в процентах;

и) прогнозную продолжительность проекта.

2. Плановая продолжительность проекта — 18 месяцев. Базовые показатели работ по проекту на контрольную дату представлены в таблице:

Базовые показатели / Работа	PV	EV	AC
A	30	30	50
B	40	40	40
C	20	15	25
D	30	20	25
E	50	30	30
F	100	20	15
G	150	20	40
H	120	90	50
J	50	50	50
K	20	20	10

Рассчитайте следующие показатели проекта методом освоенного объема:

а) отклонение по расписанию;

б) отклонение по расписанию в процентах;

в) отклонение по затратам;

г) отклонение по затратам в процентах;

д) индекс выполнения расписания;

е) индекс выполнения бюджета;

ж) критический коэффициент.

3. Плановая продолжительность проекта — 20 месяцев. Базовые показатели работ по проекту на контрольную дату представлены в таблице:

Базовые показатели / Работа	PV	EV	AC
A	42	25	34
B	35	20	43
C	27	27	25
D	128	125	122
E	24	23	25
F	235	213	245
G	19	15	23
H	28	22	27
J	34	34	47
K	78	56	67

Рассчитайте следующие показатели проекта методом освоенного объема:

а) прогнозную стоимость проекта;

б) отклонение при завершении;

в) отклонение при завершении в процентах;

г) прогнозную продолжительность проекта.

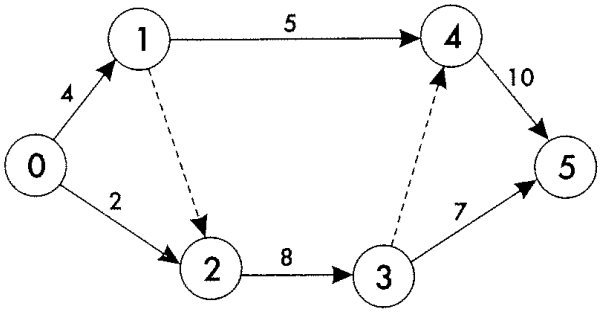
Типовые оценочные материалы по теме 2.1. Функции инвестиционного менеджмента

Вопросы для опроса и обсуждения

1. Процессы планирования проекта.
2. Определение результативных целей проекта, средств и методов с учетом существующих ограничений по ресурсам.
3. Уровни планирования.
4. Контроль и регулирование проекта: цели и содержание.
5. Взаимосвязь процессов планирование и контроль.
6. Мониторинг работ по проекту.
7. Принципы построения системы контроля.
8. Анализ результатов проекта.
9. Принятие решений.
10. Завершение проекта.
11. Выход из проекта.
12. Бюджетирование проекта
13. Контроль бюджета проекта.
14. Документирования плана проекта.
15. Метод сетевого планирования.

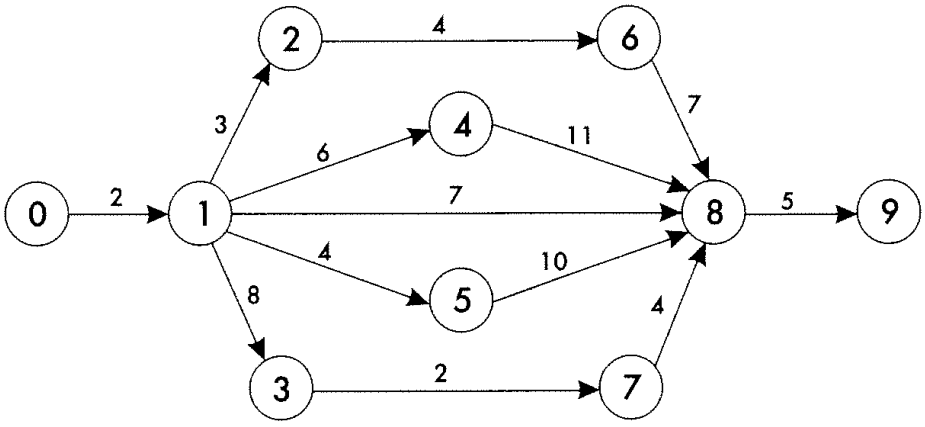
Типовые задачи:

1.Рассчитайте представленный сетевой график методом диагональной таблицы. Значения параметров событий занесите в приведенную ниже таблицу.



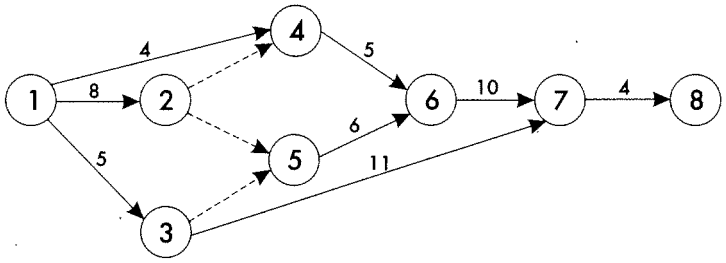
i \ i	0	1	2	3	4	5
0						
1						
2						
3						
4						
5						
T_i^n						
T_i^p						
R_i						

2. Рассчитайте представленный сетевой график методом диагональной таблицы. Значения параметров событий занесите в приведенную ниже таблицу.



i \ j	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
0										
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
T_i^n										
T_i^p										
R_i										

3. Рассчитайте представленный сетевой график методом диагональной таблицы. Значения параметров событий занесите в приведенную ниже таблицу.



i \ j	1	2	3	4	5	6	7	8
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
T_i^n								
T_i^p								
R_i								

Типовые оценочные материалы по теме 2.2. Подсистемы инвестиционного менеджмента

Вопросы для опроса и обсуждения

1. Методы управления содержанием работ.
2. Структура и объемы работ.
3. Формы контроля производительности работ.

4. Стандартизированные системы менеджмента качества: основные задачи и принципы построения.

5. Процессы управления ресурсами проекта.

6. Принципы и методы формирования эффективной команды проекта.

7. Квалификационные требования к менеджерам проекта.

8. Учет факторов риска в процессе написание бизнес-плана проекта.

9. Информационные технологии управления проектами.

10. Анализ программного обеспечения проектного управления.

11. Риск и неопределенность.

12. Управление коммуникациями проекта.

13. Менеджмент качества проекта.

Типовые ситуационные задачи:

Как выжить среди акул

В 2003 году семейная пара вложила 300 000 рублей в собственный бизнес – ИП «Светлана» по розничной торговле «штучным» товаром – крупы, консервы, кетчупы, приправы и пр. Бизнес был организован на территории одного из крупных городских рынков в провинции. Товар предприниматели закупали на оптовых базах в Москве 1 раз в 2-3 месяца. 2 года бизнес шел удачно – вышли на окупаемость, начали получать достаточную прибыль. На рынке тогда конкурировали «штучным» товаром всего 6 точек, из которых 4 принадлежали ИП «Светлана». Но в 2006 году на этот рынок выходят московские фирмы, одна из которых – крупный дистрибьютор штучного товара – Альянс-Сириус. Эта компания-конкурент быстрыми темпами наращивала мощь – окружила рынок ларьками по продаже конкурентными аналогичными товарами, выкупила 2 точки у конкурентов ИП «Светлана». Тем временем ИП «Светлана» бизнес начал приходить в упадок – меньшие выручки, переход продавцов к конкурентам на более высокую зарплату (зарплата у них начисляется в зависимости от выручки). Причины уменьшения выручки известны – цены, по которым торговал конкурент были на 5 процентов выше тех, по которым закупали свой товар ИП «Светлана». Продукция у конкурентов – практически идентичная. Клиентура немного разнилась. У «Альянс-Сириус» была большая доля частным покупателей, а у ИП «Светлана» - много предпринимателей ресторанного бизнеса и кафе. Однако и те вскоре стали переходить на более дешевые цены. Сейчас у ИП «Светлана» осталась 1 точка, через которую предприниматели реализуют остатки. Через 3 месяца бизнес планируется закрыть по причине низкой рентабельности. Вопрос: Как нужно было ИП «Светлана» конкурировать на рынке с москвичами?

Поведение персонала может принести убытки

Андреев Иван ведет свой небольшой бизнес в одном из крупных городов России. Его сфера – реклама. Его специализация – дорожные указатели. Иван нашел очередного клиента, коим оказался местный банк. Иван с менеджером Банка обсудили размещение указателя, сроки исполнения и прочие детали. Куратором этого сотрудничества Иван назначил менеджера Марину

Павликову. Марина подготовила договор, согласовала все формальности с клиентом-Банком. Через 2 дня Андрееву Ивану позвонил переданный Марине клиент и пересказал смысл столь неприятного разговора:

Клиент связался с Мариной и попросил о помесячном распределении суммы платежа по договору (в договоре порядок оплаты – аванс 70% и окончаловка 30%). На эту просьбу Марина ответила отказом, объяснив, что это невыгодно фирме, что она работает одна и что ей будет очень сложно ежемесячно вести документацию по выставлению счетов на оплату.

Иван выслушал жалобу клиента, извинился за некорректность собственного менеджера и объяснил реальную причину невозможности установления такого графика платежей. Дело на самом деле заключалось в том, что фирма должна была 70% от стоимости договора заплатить за согласование аренды соответствующим органам (это требование предоплаты распространяется на рекламодателей в первый год аренды места под указатель). В последующие же года рассрочка по месяцам будет вполне возможна.

Вопрос: Как Ивану наказать менеджера?

Типовые оценочные материалы по теме 2.3. Особенности управления в процессе изменений

Вопросы для опроса и обсуждения

1. Особенности передачи и восприятия информации в неустойчивых организациях.
2. Новая парадигма управления предприятием.
3. Технология «продажи» изменений – как инструмент создания системы мотивации.
4. Стиль руководства и принципы формирования команд.
5. Эффективность коммуникаций – основа успешного управления в условиях изменений.
6. Формализация и закрепление новых принципов организационной культуры, через закрепление в сознании сотрудников новых норм и правил поведения.

Типовые задачи:

Конфликт на асфальте

Компания «Ориа», занимающаяся реализацией драгоценных украшений, активно расширяет сеть своих салонов. Восьмой салон через месяц открывается в провинциальном городе Арзамас. Это отдельно стоящее одноэтажное здание с благоустройством и минипарковкой. Именно с благоустройством территории у компании и возникли проблемы. Руководство компании решило заасфальтировать территорию вокруг здания. Для выполнения этой работы была приглашена фирма «Дорремстрой». Нужно сказать, что они монополисты в этом городе. Работники «Дорремстроя» работали за 50% авансовой выплаты и за 5 дней выложили асфальт. Руководство «Ориа» приехало принимать работу и ужаснулось. Покрытие территории вокруг офиса представляло собой плохо укатанную асфальтовую крошку с заплатками. Естественно, работу «Ориа» не приняла. Представителей «Доррем-

строй» возмутил такой исход. Они говорили о том, что весь асфальт в городе делали они, что работа выполнена качественно. На непоколебимость «Ориа» в своей оценке «Дорремстрой» прореагировал тем, что через полчаса пригнал технику и собрал весь выложенный асфальт, а руководитель «асфальтного» предприятия пригрозил опубликовать во всех местных газетах негативные статьи о магазине драгоценных украшений. И не обманул. Управляющий новым салоном активно начал обзванивать все местные редакции через несколько дней – в одной из них лежала на рассмотрении «разгромная» статья. Однако в результате переговоров удалось убедить редактора в неправомерности публикации информации об «Ориа». Через несколько дней в городе появилась газета (по-видимому, выпускаемая самим же «Дорремстрой») со статьей на первой полосе следующего содержания: « «Дорремстрой» свою работу сделал добросовестно и в срок…. Более того, в процессе укладки асфальта возникли непредвиденные сложности. Выяснилось, что площадь асфальтируемой территории несколько увеличилась. За свой счет ООО «Дорремстрой» заасфальтировал обнаружившийся небольшой кусок. Множество огрехов старого покрытия пришлось дорожникам исправлять также бесплатно…Причем работники «Ориа» во время работ дорремстроевцам ни разу не сделали замечаний. Все вроде бы шло нормально. Но на днях приехал представитель «Ориа» из головного офиса и, очевидно, решил показать себя истинным оценщиком сделанных работ. В общем, он был крайне недоволен… «Ориа» оказалась ненадежным партнером. В результате, почему бы не задаться вопросом: а будут ли горожане покупать здесь драгоценные изделия. В общем, как говорил поэт: «Все это было бы смешно, когда бы не было так грустно»…» На следующий день руководитель «Дорремстроя» позвонил директору «Ориа» и предложил перемирие. Газету, по его словам, они изъяли из обращения. Как разрешить конфликт? Какое решение принять руководству «Ориа».

Типовые оценочные материалы по теме 2.4. Экономическая оценка эффективности проекта:

Вопросы для опроса и обсуждения

1. Понятие экономической эффективности проекта.
2. Показатели экономической эффективности проекта.

Типовые задачи:

Задача 1.Рассматривается возможность организации выпуска и сбыта в стране нового продукта в дополнение к уже выпускающимся. Комплект необходимого оборудования, устанавливаемого в 2012 г., стоит 3000 тыс. р. Норма амортизации этого оборудования – 16.67 процентов. Менеджеры компании считают возможным ограничиться в расчетах сроком полезного использования оборудования, равным 4 годам. Они полагают, что через 4 года реализационная стоимость оборудования будет равна остаточной стоимости.

Годовой объем продаж в 2013-2015 гг. ожидается в количестве 100 000 штук. Продажная цена единицы продукции прогнозируется в размере 50 р.

Затраты материалов на единицу продукции – 20 р. Прямые трудовые затраты на единицу продукции – 5 р. Годовые накладные расходы – 500 тыс. р.

В рассматриваемом примере учитывается только один вид налогов – налога на прибыль. Ставка налога на прибыль, который выплачивается в соответствии с финансовыми результатами каждого года в конце того же года, составляет 40 процентов. С целью упрощения во время предварительного рассмотрения проекта менеджеры фирмы не учитывают возможностей использования заемного капитала и инфляции. С учетом этих допущения компания считает приемлемой 15-процентную пороговую отдачу инвестиций, так как такая отдача удовлетворяет требованиям акционеров компании.

Задача 2.Компания рассматривает проект производства нового продукта в дополнение к существующему ассортименту. Необходимые инвестиции составят 2 млн. дол. в 2005 г. Разность между продажами и издержками после налогообложения составит, по оценке, 750 тыс. дол. в 2006-2009 гг. Рассчитайте эффект проекта (NPV) при норме доходности, равной 15 процентам. Как изменится оценка проекта при норме доходности, равной 0%, 5%, 10%, 20%.? Чему равен период возврата капитальных вложений? Постройте финансовый профиль проекта. Определите приблизительное значение критерия IRR.

Задача 3.Определение ценности фирмы методом DCF и методом EVA

Инвесторы и кредиторы вложили в активы фирмы 30 млн. дол. Вся амортизация ежегодно реинвестируется с целью поддержания неизменного уровня активов. Определите ценность фирмы, если она рассматривается как вечная с неизменной эффективностью использования активов фирма. Ежегодная величина операционной прибыли (дохода до уплаты процентов и налогов) прогнозируется на уровне 6 млн. дол. Ставка налога на прибыль - 25 процентов. Средневзвешенная стоимость капитала фирмы равна 12 процентам.

Какую максимальную сумму готов заплатить за все акции такой компании потенциальный инвестор, если величина заемного капитала фирмы равна млн. дол.?

Задача 4.Компания собирается вложить в 2005 г в производство нового продукта 500 тыс. дол. Маркетологи оценивают потребность в новом продукте 6000 изделий в год в ближайшие 5 лет, начиная с 2006 г. Продажная цена одного изделия в момент проведения инвестиционного анализа - 100 дол.; прямые затраты материалов - 40 дол., труда - 25 дол. на одно изделие. Постоянные расходы и потребный оборотный капитал в связи с рассматриваемым проектом не изменяются. Пороговое значение рентабельности, используемое фирмой для проектов данного уровня риска, составляет 10 процентов.

Требуется оценить данный проект посредством показателя NPV. Провести анализ чувствительности полученных результатов. Для предварительной оценки налогообложение можно не учитывать.

Задача 5. Инвестиционный проект рассчитан на 17 лет и требует капитальных вложений в размере 250000 млн. руб. В первые шесть лет никаких

поступлений не ожидается, однако в последующие 12 лет ежегодный доход составит 50000 млн. руб. Следует ли принять этот проект, если коэффициент дисконтирования равен 18%?

Для каждого из ниже перечисленных проектов рассчитайте IRR и NPV, если значения коэффициента дисконтирования равно 20%:

Проекты	IC	P1	P2	P3	P4	P5
A	-370	-	-	-	-	1000
B	-240	60	60	60	60	60
C	-263,5	100	100	100	100	100

Задача 6. Имеются два инвестиционных проекта, которые характеризуются следующими чистыми потоками денежных средств (млн. руб.):

Год	Денежные потоки по проектам	
	А	Б
0	-1300	-1400
1	350	350
2	450	450
3	550	650
4	150	350

Определите более выгодный проект с точки зрения дисконтированного периода окупаемости при ставке дисконта 12%.

Имеется проект длительностью в 2 шага расчета, инвестиционные затраты С0=100 тыс. рублей, а потоки денег по шагам расчета С1=(+50 тыс. рублей) и С2=(+80 тыс. рублей). Если ставка дисконта не изменится, а потоки денег поменяются местами: С1=(+80 тыс. рублей) и С2=(+50 тыс. рублей), то изменится ли величина NPV? Почему?

Оценочные средства для промежуточной аттестации

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПКс ОС–2	Способен разрабатывать программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию	ПКс ОС–2.2	способность разрабатывать программы организационного развития и изменений, обеспечивать их реализацию с использованием технологий

			инвестиционного менеджмента

Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания *Что делает обучающийся (какие действия способен выполнить), подтверждая этап освоения компетенции*	Критерий оценивания *Как (с каким качеством) выполняется действие. Соответствует оценке «отлично» в шкале оценивания в РПД.*
ПКс ОС – 2.2. способность разрабатывать программы организационного развития и изменений, обеспечивать их реализацию с использованием технологий инвестиционного менеджмента	– Разрабатывает программы развития и изменений, обеспечивает их реализацию с использованием технологий управления инвестиционными процессами	Самостоятельно и верно определяет понятия в области инвестиционного менеджмента Самостоятельно и верно выбирает основные методы инвестиционного менеджмента Самостоятельно и верно выбирает основные методы управления инвестиционными проектами Самостоятельно и верно проводит экономическую оценку инвестиционных проектов Самостоятельно и верно разрабатывает и совершенствует процессную архитектуру организации

Промежуточная аттестация – зачет. Зачет проводится с применением следующих методов (средств): компьютерное тестирование, устный ответ на вопросы к зачету по билетам.

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Типовые вопросы для подготовки к зачету:

1. Понятие об инвестициях, их экономическая сущность.
2. Факторы, влияющие на инвестиционный процесс.
3. Виды инвестиций. Формы инвестиций.
4. Объекты инвестиций, их классификация.
5. Источники инвестиций на макро- и микроэкономическом уровне.
6. Иностранные инвестиции.
7. Оценка доступности источников инвестиций.
8. Функции и механизм инвестиционного менеджмента.
9. Методологические системы обеспечения инвестиционного менеджмента.
10. Участники инвестиционного процесса и типы инвесторов.
11. Инвестиционные проекты и их виды.

12. Инвестиционный менеджмент, его значение, задачи и функции.
13. Критерии и методы оценки инвестиционных проектов.
14. Виды эффективности инвестиционных проектов.
15. Критерии экономической оценки инвестиционных проектов.
16. Направления реализации инвестиционного проекта.
17. Организация инвестиционного проекта.
18. Принципы эффективной инвестиционной политики.
19. Современная инвестиционная политика.
20. Понятие инвестиционных ресурсов предприятия и их классификация.
21. Политика формирования инвестиционных ресурсов предприятия.
22. Методы расчета общего объема инвестиционных ресурсов.
23. Финансирование инвестиционной деятельности
24. Понятие об инвестиционном рынке. Его структура.
25. Рынок инвестиционных ресурсов и услуг.
26. Характеристика состояния инвестиционного рынка.
27. Предмет и задачи анализа инвестиционного рынка.
28. Использование результатов анализа инвестиционного рынка.
29. Методика расчета показателей состояния инвестиционного рынка.
30. Показатели, характеризующие динамику развития отраслей экономики.
31. Оценка перспективности отрасли.
32. Прогнозирование инвестиционного рынка.
33. Значение финансового состояния и финансовой устойчивости предприятия в оценке его инвестиционной привлекательности.
34. Понятие об инвестиционной стратегии и ее место в системе стратегического менеджмента предприятия.
35. Цели и этапы реализации инвестиционной стратегии объекта.
36. Формы финансирования инвестиционных проектов.
37. Проектное финансирование.
38. Оценка эффективности инвестиций
39. Понятие о бюджетной эффективности инвестиционного проекта.
40. Показатели бюджетной эффективности.
41. Виды рисков. Методы анализа рисков при реализации проекта.
42. Экспертная методика оценки рисков инвестиционных проектов.
43. Этапы процесса реализации инвестиционного проекта.
44. Прединвестиционная фаза реализации проекта.
45. Инвестиционная фаза проекта, ее содержание.
46. Фаза эксплуатации при реализации инвестиционного проекта.
47. Управление инвестиционным проектом и его основные функции.
48. Организационные структуры управления проектами.
49. Формирование команды для реализации инвестиционного проекта.
50. Планирование, контроль и регулирование инвестиционного проекта.
51. Требования, предъявляемые к бизнес-плану.
52. Государственные гарантии прав субъектов инвестиционной деятельности.
53. Основные защищаемые права инвесторов.
54. Формы государственной защиты инвестиционных ресурсов.
55. Способы государственного регулирования инвестиционной деятельности.

Типовые тестовые задания

Инструкция к тесту

Тесты встроены в электронную оболочку информационно-образовательного контента филиала, тестирование проводится в компьютерном классе. После завершения тестирования каждый обучаемый получает персональный результат.

В тесте 28 вопросов с вариантами ответа, необходимо выбрать один или несколько правильных ответов. Время тестирования 90 минут. Тестовые вопросы являются типовыми: с выбором одного или нескольких вариантов ответа из предложенных.

1. Основной результат стадии разработки проекта

А сводный план осуществления проекта

Б концепция проекта

В достижение цели и получение ожидаемого результата проекта

Г инженерная проектная документация

2. Планирование проекта – это …

А непрерывный процесс определения наилучшего способа действий для достижения поставленных целей проекта с учетом складывающейся обстановки

Б разовое мероприятие по созданию сводного плана проекта

В это стадия процесса управления проектом, результатом которой является санкционирование начала проекта

3. Структурная декомпозиция работ (СДР) проекта – это …

А графическое изображение иерархической структуры всех работ проекта

Б направления и основные принципы осуществления проекта

В дерево ресурсов проекта

Г организационная структура команды проекта

4. Метод критического пути используется для …

А оптимизации (сокращения) сроков реализации проекта

Б планирования рисков проекта

В планирования мероприятий по выходу из критических ситуаций

Г определения продолжительности выполнения отдельных работ

5. При составлении СДР декомпозиция работ прекращается тогда, когда выполнены следующие условия:

А понятен конечный результат каждой работы и способы его достижения

Б могут быть определены временные характеристики и ответственность за выполнение каждой работы

В команда проекта устала составлять СДР

Г СДР имеет более 5 уровней декомпозиции

Д Определена четкая последовательность работ

6. Завершающая стадия планирования предметной области проекта

А анализ текущего состояния и уточнением целей и результатов проекта

Б уточнение основных характеристик проекта

В анализ и корректировка ограничений и допущений, принятых на стадии инициации проекта

Г выбор критериев оценки промежуточных и окончательных результатов создания проекта

Д построение структурной декомпозиции предметной области проекта

7. Из двух проектов уровень доходности выше у того, у которого …

А IRR больше

Б IRR меньше

В выше объем выручки

8. При принятии решения об инвестировании необходимо учитывать

А инфляцию, риски, альтернативные варианты инвестирования

Б инфляцию и риски

В инфляцию и альтернативные варианты инвестирования
Г риски и альтернативные варианты инвестирования

9. Дисконтирование – это …

А процесс приведения будущих денежных сумм к их стоимости в текущий момент времени
Б учет инфляции при оценке инвестиционного проекта
В расчет ставки дисконтирования

10. Проект является неэффективным, если …

А NPV <0
Б NPV =0
В NPV >0
Г NPV не рассчитан

Система оценки: После завершения тестирования каждый обучаемый получает персональный результат.

Баллы (% правильных ответов)	**Оценка**
<50	неудовлетворительно
50-74	удовлетворительно
75-89	хорошо
90-100	отлично

Шкала оценивания на зачёте

Оценка		**Критерии оценки**
Баллы (процент выполненных заданий)	**Оценка**	
0 - 49	не зачтено	Оценка «не зачтено» выставляется студенту, если он - допускает существенные ошибки в программном материале, - не обладает способностью логически верно, аргументировано и ясно строить устную речь по вопросам программного материала - учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрировали низкую степень овладения программным материалом по (для очного отделения)
50 – 100	зачтено	Определяет понятия в области инвестиционного менеджмента, выбирает основные методы инвестиционного менеджмента. Выбирает основные методы управления инвестиционными проектами, проводит

		экономическую оценку инвестиционных проектов.

5. Методические материалы по освоению дисциплины

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Занятия лекционного вида дают систематизированные знания студентам о наиболее сложных и актуальных проблемах изучаемой дисциплины.

Осуществляя учебные действия на лекционных занятиях, студенты должны внимательно воспринимать материал, подготовленный преподавателем, мыслить, добиваться понимания изучаемого предмета. Студенты должны аккуратно вести конспект. В случае недопонимания какой-либо части предмета следует задать вопрос преподавателю. В процессе работы на лекции необходимо так же выполнять в конспектах модели изучаемого предмета (рисунки, схемы, чертежи и т.д.), которые использует преподаватель.

Занятия практического вида являются аудиторными занятиями.

Для того, чтобы аудиторный материал был освоен обучающимся ему необходимо:

- предварительно: изучить теоретический материал по данной теме, ознакомиться с литературой, рекомендованной преподавателем, и найденной самостоятельно; выполнить задания, предложенные преподавателем, к занятию; составить перечень вопросов, вызывающих затруднения, неясности или сомнения, обсудить их с преподавателем или на занятии;

- при организации практического занятия в форме семинара не ограничиваться подготовленным вопросом, внимательно слушать доклады других обучающихся, тезисно конспектировать, задавать вопросы, участвовать в дискуссиях и обсуждении представленных теоретических проблем;

Самостоятельная подготовка обучающихся при подготовке к занятиям лекционного вида включает в себя:

- доработку конспекта лекции, которую желательно осуществлять в тот же день, пока материал еще легко воспроизводим в памяти (через 10 часов после лекции в памяти остается не более 30-40 % материала). Необходимо прочитать записи, расшифровать сокращения, доработать схемы, рисунки, таблицы;

- повторение изученного на предыдущем занятии материала.

Подготовка к занятиям практического вида включает 2 этапа: 1) организационный; 2) закрепление и углубление теоретических знаний.

На первом этапе обучающемуся необходимо спланировать свою самостоятельную работу, которая включает:

- уяснение задания на самостоятельную работу;

- составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки.

Второй этап включает непосредственную подготовку студента к занятию.

Начинать надо с изучения рекомендованной преподавателем литературы.

Существует несколько методов работы с литературой.

Один из них – самый известный – метод повторения: прочитанный текст можно заучить наизусть. Простое повторение воздействует на память механически и поверхностно. Полученные таким путем сведения легко забываются

Наиболее эффективный метод – метод кодирования: прочитанный текст нужно подвергнуть большей, чем простое заучивание, обработке. Чтобы основательно обработать информацию и закодировать ее для хранения, важно произвести целый ряд мысли-

тельных операций: прокомментировать новые данные; оценить их значение; поставить вопросы; сопоставить полученные сведения с ранее известными. Для улучшения обработки информации очень важно устанавливать осмысленные связи, структурировать новые сведения. Изучение научной, учебной и иной литературы требует ведения рабочих записей. Форма записей может быть весьма разнообразной: простой или развернутый план, тезисы, цитаты, конспект.

План – первооснова, каркас какой-либо письменной работы, определяющие последовательность изложения материала. План является наиболее краткой и потому самой доступной и распространенной формой записей содержания исходного источника информации. По существу, это перечень основных вопросов, рассматриваемых в источнике. План может быть простым и развернутым. Их отличие состоит в степени детализации содержания и, соответственно, в объеме. Преимущество плана состоит в следующем. Во-первых, план позволяет наилучшим образом уяснить логику мысли автора, упрощает понимание главных моментов произведения. Во-вторых, план позволяет быстро и глубоко проникнуть в сущность построения произведения и, следовательно, гораздо легче ориентироваться в его содержании. В-третьих, план позволяет – при последующем возвращении к нему – быстрее обычного вспомнить прочитанное. В-четвертых, с помощью плана гораздо удобнее отыскивать в источнике нужные места, факты, цитаты и т. д. Выписки – небольшие фрагменты текста (неполные и полные предложения, отдельные абзацы, а также дословные и близкие к дословной записи об излагаемых в нем фактах), содержащие в себе квинтэссенцию содержания прочитанного.

Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

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

Рекомендуемая литература					
6.1 Основная литература					
№	Авторы, составители	Название	Издательство, год	Кол. экз.в библиотеке	Наличие в ЭБС
1.	Кузнецов Д. В.	Инвестиционный менеджмент : учебник и практикум для вузов	М.: Издательство Юрайт, 2025. — 289 с.		URL: https://urait.ru/bcode/560150
2.	Погодина, Т. В.	Инвестиционный менеджмент : учебник и практикум для вузов	М: Издательство Юрайт, 2025. — 229 с.		URL: https://urait.ru/bcode/560160
6.2 Дополнительная литература					
1.	Лукманова И.Г.	Управление проектами [Электронный ресурс]: учебное пособие	М.: Московский государственный строительный университет, ЭБС АСВ, 2013.— 172 с		Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/20044
2.	Матвеева Л. Г.,	Управление	М. : Издатель-		Режим доступа

	Никитаева А. Ю, Чернова О. А	инвестиционными проектами в условиях риска и неопределенности: Учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры	ство Юрайт, 2019. — 298 с.		: www.biblio-online.ru/book/FE6DD60A-BD25-4547-B197-4F2BE5FC6D7E
3.	Троцкий М., Груча Б., Огонек К.	Управление проектами: учебное пособие	М.: Финансы и статистика, 2011. — 302 с		Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=5370
4.	N.Zakharova L.Averkieva	Investnent is necessary but not sufficient. [Электронный ресурс]	Journal of Economics and Social Sciences. — 2014. — № 4. — С. 1-3.		Режим доступа: http://e.lanbook.com/journal/issue/297619
а. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы					
5.	Аньшин В.М., Алешин А.В., Багратиони К.А.	Управление проектами: фундаментальный курс учебник.	М.: Высшая школа экономики, 2013.		
6.	Афонасова М.А.	Управление проектами: учебное пособие	Томск: Эль Контент, 2012		
7.	Гущин, А.Н.	Методы управления проектами: инфографика	М.: Директ-Медиа, 2011.		
8.	Лещева И.А., Страхович Э.В.	Основы управления проектами: учебное пособие	СПб. : ВШМ СПбГУ (Высшая школа менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета), 2011. — 95 с.		Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=47511
9.	Разу М.А.	Управление проектом. Основы проектного управления: Учебник	М.:КНОРУС, 2006		
10	Троцкий М., Груча Б.,	Управление проектами:	М.: Финансы и статисти-ка,		

	Огонек К.	учебник.	2011		

6.4. Нормативные правовые документы	
6.5. Интернет-ресурсы.	
1	Универсальная интернет-энциклопедия Wikipediahttp://ru.wikipedia.org
2	Сервис полнотекстового поиска по книгам http://books.google.ru/
3	Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU http://elibrary.ru
4	Электронная библиотечная система «Лань» http://e.lanbook.com/
5	Электронная библиотечная система IPRBooks.ru http://www.iprbookshop.ru/

7. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Перечень информационных технологий, программных продуктов, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине	
1	Операционная система (MS Windows XP/Vista/7);
2	Пакет офисных программ (MicrosoftOffice или OpenOffice);
3	Антивирусная программа (NOD32, Dr.Web, Kaspersky и др.);
4	Программа для распознавания текста (FineReader или альтернативная);
5	Интернет-браузер (Internet Explorer, Opera, Mozilla Firefox, Google Chrome идр.);
6	Различные утилиты (Архиваторы, программы записи компакт-дисков, файловые менеджеры, программы просмотра изображений и др.);
7	• Универсальная интернет-энциклопедия Wikipedia http://ru.wikipedia.org • ЭБС Лань http://e.lanbook.com • ЭБСIPRbooks http://www.iprbookshop.ru • ЭБС Юрайт http://www.biblio-online.ru • Сервис полнотекстового поиска по книгам http://books.google.ru/ • Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU http://elibrary.ru • Федеральный образовательный портал «Российское образование» http://www.edu.ru

Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.09 Экономический анализ
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Управление развитием бизнеса
(наименование образовательной программы)

Заочная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2025

Челябинск

Автор(ы) – составитель(и):

канд. экон. наук, доцент,
доцент кафедры экономики,
финансов и бухгалтерского
учета И.В. Хилинская

канд. экон. наук, доцент, зав. кафедрой
экономики, финансов и бухгалтерского
учета Н.Ю. Коротина

Рабочая программа дисциплины ***«Экономический анализ»*** разработана в соответствии с Рекомендациями и требованиями по разработке образовательных программ высшего образования, утвержденными решением УМС Академии по менеджменту от «27» сентября 2023 г.

Рабочая программа дисциплины ***«Экономический анализ»*** рассмотрена и одобрена на заседании кафедры экономики и менеджмента.
Протокол от «27» марта 2025 № 8.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы…….. 4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы ……. 5
3. Содержание и структура дисциплины ……..... 6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине …….……..... 12
5. Методические материалы для освоения дисциплины……..... 41
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"……..... 49

6.1. Основная литература……..……...…… 50
6.2. Дополнительная литература……...……..…… 50
6.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация…….. 50
6.4. Интернет-ресурсы…….……..……... 51
6.5. Иные источники……..……..... 51

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы ……...…..…….. 52

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

Дисциплина Б1.В.09 «Экономический анализ» обеспечивает овладение следующей компетенцией:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКс ОС - 3	Способен использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач	ПКс ОС – 3.2.	способность использовать современные инструменты экономического анализа деятельности организации для решения стратегических задач

В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ/трудовые или профессиональные действия	Код компонента компетенции	Результаты обучения
Профессиональные действия: разработка и реализация стратегий развития организаций (подразделений)	ПКс ОС – 3.2.	на уровне знаний: формулировать и интерпретировать навыки применения инструментальных методов экономического анализа как аналитическое обеспечение разработки стратегии изменений организации
		на уровне умений: применять инструментальные методы экономического анализа для определения направлений развития организации
		на уровне навыков: использовать навыки применения инструментальных методов экономического анализа для решения задач развития бизнеса

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общая трудоемкость дисциплины Б1.В.09 «Экономический анализ» в зачетных единицах: 144 часов (4 з.е.). Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся:

очная форма обучения:

- лекционные занятия – 12 ч.,
- практические (семинарские) занятия – 24 ч.,
- самостоятельная работа студентов – 108 ч.

Дисциплина Б1.В.09 «Экономический анализ» входит в обязательную часть и изучается в 3 семестре 2 курса очной.

Дисциплина служит опорой для:

Б1.В.11	Оценка бизнеса и управление стоимостью компании
Б2.В.01 (Пд)	Преддипломная практика

Форма промежуточной аттестации дисциплины в соответствии с учебным планом: зачет с оценкой.

3. Содержание и структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование разделов	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ПЗ	Контроль	Конс.		
Раздел 1	Предмет, цель, содержание, задачи, виды экономического анализа. Методические основы экономического анализа	12	1	1			10	опрос, дискуссия, доклады
Раздел 2	Анализ и управление объемом производства и продаж.	12	1	1			10	опрос, дискуссия решение задач
Раздел 3	Анализ технико-организационного уровня и других условий хозяйственной деятельности	14	1	1			12	
Раздел 4	Анализ состояния использования основных и оборотных средств.	11		1			10	опрос, дискуссия решение задач

Раздел 5	Анализ состояния и использования материальных ресурсов.	11		1			10	опрос, дискуссия решение задач
Раздел 6	Анализ состояния и использования трудовых ресурсов.	12	1	1			10	опрос, дискуссия решение задач
Раздел 7	Анализ и управление расходами.	14	1	1			12	опрос, дискуссия решение задач
Раздел 8	Основы маржинального анализа.	12	1	1			10	опрос, дискуссия решение задач
Раздел 9	Анализ финансовых результатов	12	1	1			10	опрос, дискуссия решение задач
Раздел 10	Анализ инвестиционной деятельности предприятия.	12	1	1			10	опрос, дискуссия решение задач
Раздел 11	Анализ финансового состояния предприятия.	11		1			10	опрос, дискуссия решение задач
Раздел 12	Обобщающая комплексная оценка эффективности хозяйственной деятельности.	11		1			10	опрос, дискуссия решение задач
Промежуточная аттестация								Зачет с оценкой
Всего:		144	8	12			124	

Содержание дисциплины

Раздел 1. Предмет, цель, содержание, задачи, виды экономического анализа. Методические основы экономического анализа.

Предмет и объект экономического анализа хозяйственной деятельности. Цель, задачи экономического анализа. Принципы экономического анализа. Классификация видов экономического анализа. Содержание финансового и управленческого анализа и последовательность его проведения. Методика экономического анализа. Организация

экономического анализа на предприятии. Информационная база проведения экономического анализа. Этапы проведения экономического анализа. Схема формирования и анализа основных показателей в системе экономического анализа. Состав и последовательность разделов экономического анализа. Основные аналитические задачи по разделам экономического анализа. Место экономического анализа в системе управления деятельностью организации. Значение планирования в финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Виды планирования. Стратегическое планирование. Тактическое планирование (бизнес-план). Структура бизнес-плана. Оперативное планирование (бюджетирование). Роль анализа в разработке основных показателей планов предприятия. Значение экономического анализа в выявлении резервов повышении эффективности хозяйственной деятельности.

Направления экономического анализа деятельности организаций. Классификация приемов и методов и методов экономического анализа. Способы и приемки оценки в экономическом анализе. Способы и приемы детерминированного факторного анализа. Способы и приемы факторного экономического анализа. Методика выявления и подсчета резервов повышения эффективности хозяйственной деятельности.

Раздел 2. Анализ и управление объемом производства и продаж.

Значение, задачи, основные направления и информационное обеспечение анализа производства и продаж. Анализ динамики и выполнения плана производства и продажи продукции. Анализ ассортимента и структуры продукции. Анализ сезонности и ритмичности производства. Анализ качества и обновления продукции. Анализ факторов и резервов увеличения выпуска и продажи продукции.

Раздел 3. Анализ технико-организационного уровня и других условий хозяйственной деятельности.

Понятие технико-организационного уровня производства. Система показателей оценки технико-организационного уровня производства. Жизненный цикл изделия, техники и технологии и учет его влияния на анализ организационно-технического уровня. Анализ и оценка научно-технического уровня производства. Анализ и оценка уровня организации производства и труда. Анализ и оценка уровня организации управления хозяйственной деятельностью. Влияние внешних условий на деятельность организации.

Раздел 4. Анализ состояния и использования основных и оборотных средств.

Классификация, значение, задачи, основные направления и

информационное обеспечение анализа основных средств. Анализ динамики и структуры основных средств. Анализ состояния и движения основных средств. Анализ технической оснащенности и возрастного состава основных средств. Анализ эффективности использования основных средств. Анализ использования производственной мощности. Анализ использования технологического оборудования. Факторный анализ фондоотдачи и фондорентабельности основных средств. Резервы увеличения выпуска продукции, фондоотдачи и фондорентабельности.

Значение, задачи, основные направления и информационное обеспечение анализа оборотных средств. Классификация оборотных средств. Анализ обеспеченности оборотными средствами. Анализ эффективности использования оборотных средств. Резервы повышения эффективности использования оборотных средств.

Раздел 5. Анализ состояния и использования материальных ресурсов.

Виды, значение, задачи, основные направления и информационное обеспечение анализа использования материальных ресурсов. Анализ обеспеченности предприятия материальными ресурсами. Анализ эффективности использования материальных ресурсов. Факторный анализ материалоемкости продукции. Факторный анализ прибыли на рубль материальных затрат.

Раздел 6. Анализ состояния и использования трудовых ресурсов.

Задачи, направления и информационное обеспечение анализа трудовых ресурсов. Структура персонала предприятия. Анализ обеспеченности организации трудовыми ресурсами. Анализ качественного состава рабочих. Анализ движения рабочей силы. Анализ использования фонда рабочего времени. Анализ производительности труда. Факторный анализ производительности труда. Анализ трудоемкости продукции. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов. Анализ формирования и использования фонда заработной платы. Анализ эффективности использования фонда заработной платы.

Раздел 7. Анализ и управление расходами.

Направления, задачи, и информационное обеспечение анализа расходов на производство и продажу продукции. Понятие и содержание управления затрат на производство. Система показателей и классификация расходов на производство и продажу продукции. Анализ себестоимости продукции. Факторный анализ себестоимости продукции. Анализ уровня расходов. Факторный анализ уровня расходов продукции. Анализ себестоимости отдельных видов продукции. Анализ себестоимости сравнимой товарной

продукции. Анализ сметы затрат на производство. Анализ себестоимости продукции в разрезе статей калькуляции Анализ прямых материальных расходов. Анализ прямых трудовых расходов. Анализ косвенных расходов. Анализ потерь от брака. Анализ калькуляции себестоимости единицы продукции. Анализ себестоимости и подготовки сметы затрат на производство. Анализ и управление по местам формирования и центрам ответственности. Оперативный анализ отклонений в затратах на производство по нормативному методу. Определение резервов снижения себестоимости продукции.

Раздел 8. Основы маржинального анализа.

Понятие и значение маржинального анализа. Предельный анализ. Оптимизация прибыли. Понятие и методика определения суммы постоянных и переменных расходов. Анализ безубыточности и запаса финансовой прочности. Факторный анализ безубыточного объема продаж и запаса финансовой прочности. Определение критической суммы постоянных затрат, переменных расходов на единицу продукции и критического уровня цены реализации. Коэффициент реагирования затрат. Анализ расходов, необходимый для принятия оперативных решений и управления прибылью.

Раздел 9. Анализ финансовых результатов.

Направления, задачи, и информационное обеспечение анализа финансовых результатов. Анализ состава, структуры и динамики финансовых результатов. Факторный анализ прибыли от продаж. Анализ рентабельности предприятия. Многофакторный анализ рентабельности. Анализ прибыли от продаж на основе маржинального дохода. Маржинальный анализ прибыли. Маржинальный анализ рентабельности. Анализ прочих доходов и расходов. Эффект операционного рычага. Резервы увеличения прибыли и рентабельности.

Раздел 10. Анализ инвестиционной деятельности предприятия.

Понятие инвестиций, основные виды инвестиций, их роль в развитии экономики и предприятия. Цель и задачи анализа инвестиционной деятельности предприятия. Информационная база и система показателей экономического анализа инвестиционной деятельности. Анализ объемов инвестиционной деятельности. Понятие инвестиционного проекта, их классификация. Критерии оценки инвестиционных проектов. Основные инвестиционные задачи. Методы оценки эффективности инвестиционных проектов. Методы оценки эффективности финансовых вложений. Методика инвестиционного анализа. Комплексный анализ эффективности инвестиций.

Раздел 11. Анализ финансового состояния предприятия.

Направления, задачи, и информационное обеспечение анализа

финансового состояния организации. Анализ состава и размещения активов. Анализ динамики и структуры источников финансирования ресурсов организации. Оценка платежеспособности. Оценка кредитоспособности и ликвидности. Анализ финансовой устойчивости. Оценка уровня финансового левериджа. Оценка стоимости чистых активов и чистого оборотного капитала организации. Комплексная методика проведения анализа финансового состояния организации.

Раздел 12. Обобщающая комплексная оценка эффективности хозяйственной деятельности.

Анализ экономического потенциала организации. Методы комплексной оценки эффективности хозяйственной деятельности. Методика комплексной оценки эффективности хозяйственной деятельности. Методы рейтинговой оценки

Структура дисциплины

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

В ходе реализации дисциплины Б1.В.09 «Экономический анализ» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Раздел	Методы текущего контроля успеваемости
Предмет, цель, содержание, задачи, виды экономического анализа. Методические основы экономического анализа	опрос, дискуссия, доклады
Анализ и управление объемом производства и продаж.	опрос, дискуссия решение задач
Анализ технико-организационного уровня и других условий хозяйственной деятельности	опрос, дискуссия решение задач
Анализ состояния использования основных средств.	опрос, дискуссия решение задач
Анализ состояния и использования материальных ресурсов	опрос, дискуссия решение задач
Анализ состояния и использования трудовых ресурсов.	опрос, дискуссия решение задач
Анализ и управление расходами.	опрос, дискуссия решение задач
Основы маржинального анализа.	опрос, дискуссия решение задач
Анализ финансовых результатов	опрос, дискуссия решение задач
Анализ инвестиционной деятельности предприятия.	опрос, дискуссия решение задач

Анализ финансового состояния предприятия.	опрос, дискуссия решение задач
Обобщающая комплексная оценка эффективности хозяйственной деятельности.	опрос, дискуссия решение задач

Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Вопросы для проведения опроса, дискуссии по разделу 1 «Предмет, цель, содержание, задачи, виды экономического анализа. Методические основы экономического анализа»:

1. Предмет и объект экономического анализа хозяйственной деятельности.
2. Цель, задачи экономического анализа.
3. Принципы экономического анализа.
4. Классификация видов экономического анализа.
5. Содержание финансового и управленческого анализа и последовательность его проведения.
6. Методика экономического анализа.
7. Организация экономического анализа на предприятии.
8. Информационная база проведения экономического анализа. Этапы проведения экономического анализа.
9. Схема формирования и анализа основных показателей в системе экономического анализа.
10. Состав и последовательность разделов экономического анализа.
11. Основные аналитические задачи по разделам экономического анализа.
12. Схема формирования и анализа основных показателей хозяйственной деятельности.
13. Приведите пример состава и последовательности разделов экономического анализа.
14. Назовите основные аналитические задачи по разделам экономического анализа.
15. Место экономического анализа в системе управления деятельностью организации.
16. Значение планирования в финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Виды планирования.
17. Стратегическое планирование.
18. Тактическое планирование (бизнес-план).
19. Структура бизнес-плана.
20. Оперативное планирование (бюджетирование).
21. Роль анализа в разработке основных показателей планов предприятия.

22. Значение экономического анализа в выявлении резервов повышении эффективности хозяйственной деятельности
23. Направления экономического анализа деятельности организаций.
24. Классификация приемов и методов и методов экономического анализа.
25. Способы и приемки оценки в экономическом анализе.
26. Способы и приемы детерминированного факторного анализа.
27. Способы и приемы факторного экономического анализа.
28. Методика выявления и подсчета резервов повышения эффективности хозяйственной деятельности.

Вопросы для проведения опроса, дискуссии по разделу 2 «Анализ и управление объемом производства и продаж»:

1. Значение, задачи, основные направления и информационное обеспечение анализа производства и продаж.
2. Анализ динамики и выполнения плана производства и продажи продукции.
3. Анализ ассортимента и структуры продукции.
4. Анализ сезонности и ритмичности производства.
5. Анализ качества и обновления продукции.
6. Анализ факторов и резервов увеличения выпуска и продажи продукции.

Вопросы для проведения опроса, дискуссии по разделу 3 «Анализ технико-организационного уровня и других условий хозяйственной деятельности»:

1. Понятие технико-организационного уровня производства.
2. Система показателей оценки технико-организационного уровня производства.
3. Жизненный цикл изделия, техники и технологии и учет его влияния на анализ организационно-технического уровня.
4. Анализ и оценка научно-технического уровня производства.
5. Анализ и оценка уровня организации производства и труда.
6. Анализ и оценка уровня организации управления хозяйственной деятельностью.
7. Влияние внешних условий на деятельность организации.

Вопросы для проведения опроса, дискуссии по разделу 4 «Анализ состояния и использования основных и оборотных средств»:

1. Классификация, значение, задачи, основные направления и информационное обеспечение анализа основных средств.
2. Анализ динамики и структуры основных средств.
3. Анализ состояния и движения основных средств.
4. Анализ технической оснащенности и возрастного состава основных

средств. Анализ эффективности использования основных средств.

5. Анализ использования производственной мощности.

6. Анализ использования технологического оборудования.

7. Факторный анализ фондоотдачи и фондорентабельности основных средств.

8. Резервы увеличения выпуска продукции, фондоотдачи и фондорентабельности.

9.Значение, задачи, основные направления и информационное обеспечение анализа оборотных средств.

10. Классификация оборотных средств.

11. Анализ обеспеченности оборотными средствами. Анализ эффективности использования оборотных средств.

12. Резервы повышения эффективности использования оборотных средств.

Вопросы для проведения опроса, дискуссии по разделу 5 «Анализ состояния и использования материальных ресурсов»:

1. Виды, значение, задачи, основные направления и информационное обеспечение анализа использования материальных ресурсов.

2. Анализ обеспеченности предприятия материальными ресурсами.

3. Анализ эффективности использования материальных ресурсов. Факторный анализ материалоемкости продукции.

4. Факторный анализ прибыли на рубль материальных затрат.

Вопросы для проведения опроса, дискуссии по разделу 6 «Анализ состояния и использования трудовых ресурсов»:

1. Задачи, направления и информационное обеспечение анализа трудовых ресурсов.

2 .Структура персонала предприятия.

3. Анализ обеспеченности организации трудовыми ресурсами.

4. Анализ качественного состава рабочих.

5. Анализ движения рабочей силы.

6.Анализ использования фонда рабочего времени.

7. Анализ производительности труда.

8. Факторный анализ производительности труда.

9. Анализ трудоемкости продукции.

10.Анализ эффективности использования трудовых ресурсов.

11.Анализ формирования и использования фонда заработной платы.

12. Анализ эффективности использования фонда заработной платы

Вопросы для проведения опроса, дискуссии по разделу 7 «Анализ и управление расходами»:

1.Направления, задачи, и информационное обеспечение анализа расходов на производство и продажу продукции.

2.Понятие и содержание управления затрат на производство.

3.Система показателей и классификация расходов на производство и продажу продукции. Анализ себестоимости продукции.
4.Факторный анализ себестоимости продукции. Анализ уровня расходов.
5.Факторный анализ уровня расходов продукции.
6.Анализ себестоимости отдельных видов продукции.
7.Анализ себестоимости сравнимой товарной продукции. Анализ сметы затрат на производство.
8.Анализ себестоимости продукции в разрезе статей калькуляции Анализ прямых материальных расходов. Анализ прямых трудовых расходов.
9.Анализ косвенных расходов.
10.Анализ потерь от брака.
11.Анализ калькуляции себестоимости единицы продукции.
12.Анализ себестоимости и подготовки сметы затрат на производство.

Вопросы для проведения опроса, дискуссии по разделу 8 «Основы маржинального анализа»:

1.Понятие и значение маржинального анализа.
2.Предельный анализ. Оптимизация прибыли.
3.Понятие и методика определения суммы постоянных и переменных расходов.
4.Анализ безубыточности и запаса финансовой прочности.
5.Факторный анализ безубыточного объема продаж и запаса финансовой прочности.

Вопросы для проведения опроса, дискуссии по разделу 9 «Анализ финансовых результатов»:

1.Направления, задачи, и информационное обеспечение анализа финансовых результатов.
2.Анализ состава, структуры и динамики финансовых результатов.
3.Факторный анализ прибыли от продаж.
4.Анализ рентабельности предприятия.
5.Многофакторный анализ рентабельности.
6.Анализ прибыли от продаж на основе маржинального дохода.
7.Маржинальный анализ прибыли.
8.Маржинальный анализ рентабельности.
9.Анализ прочих доходов и расходов.
10.Эффект операционного рычага. Резервы увеличения прибыли и рентабельности.

Вопросы для проведения опроса, дискуссии по разделу 10 «Анализ инвестиционной деятельности предприятия»:

1.Понятие инвестиций, основные виды инвестиций, их роль в развитии экономики и предприятия.
2.Цель и задачи анализа инвестиционной деятельности предприятия.
3.Информационная база и система показателей
4.Анализ объемов экономического анализа инвестиционной деятельности. инвестиционной деятельности.
5.Понятие инвестиционного проекта, их классификация.
6.Критерии оценки инвестиционных проектов.
7.Основные инвестиционные задачи.
8.Методы оценки эффективности инвестиционных проектов
9.Методы оценки эффективности финансовых вложений.
10.Методика инвестиционного анализа.
11.Комплексный анализ эффективности инвестиций.

Вопросы для проведения опроса, дискуссии по разделу 11 «Анализ финансового состояния предприятия»:

1.Направления, задачи, и информационное обеспечение анализа финансового состояния организации.
2.Анализ состава и размещения активов.
3.Анализ динамики и структуры источников финансирования ресурсов организации. Оценка платежеспособности.
4.Оценка кредитоспособности и ликвидности.
5.Анализ финансовой устойчивости.
6.Оценка уровня финансового левериджа.
7.Оценка стоимости чистых активов и чистого оборотного капитала организации.

Вопросы для проведения опроса, дискуссии по разделу 12 «Обобщающая комплексная оценка эффективности хозяйственной деятельности»:

1.Анализ экономического потенциала организации.
2.Методы комплексной оценки эффективности хозяйственной деятельности.
3.Методика комплексной оценки эффективности хозяйственной деятельности.
4.Методы рейтинговой оценки

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Типовые вопросы для подготовки к зачету

1. Предмет, объект, цель, задачи экономического анализа. Принципы экономического анализа.
2. Организация и информационное обеспечение экономического анализа.

3. Этапы проведения экономического анализа.
4. Состав и последовательность разделов экономического анализа.
5. Значение планирования в финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Виды планирования.
6. Тактическое планирование (бизнес-план).
7. Оперативное планирование (бюджетирование).
8. Контроль за выполнением планов. Анализ отклонений.
9. Значение, цели и задачи маркетингового анализа.
10. Оценка конкурентоспособности организации и выпускаемой ею продукции.
11. Жизненный цикл изделия, техники и технологии и учет его влияния на анализ организационно-технического уровня.
12. Значение, задачи, основные направления и информационное обеспечение анализа производства и продаж.
13. Анализ динамики и выполнения плана производства и продажи продукции.
14. Анализ ассортимента и структуры продукции.
15. Анализ качества и обновления продукции.
16. Анализ факторов и резервов увеличения выпуска и продажи продукции.
17. Понятие и система показателей технико-организационного уровня производства.
18. Классификация, значение, задачи, основные направления и информационное обеспечение анализа основных средств.
19. Анализ состояния и движения основных средств.
20. Анализ эффективности использования основных средств.
21. Факторный анализ фондоотдачи и фондорентабельности основных средств.
22. Резервы увеличения выпуска продукции, фондоотдачи и фондорентабельности.
23. Значение, задачи, основные направления и информационное обеспечение анализа оборотных средств. Классификация оборотных средств.
24. Анализ обеспеченности оборотными средствами.
25. Анализ эффективности использования оборотных средств.
26. Виды, значение, задачи, основные направления и информационное обеспечение анализа использования материальных ресурсов.
27. Анализ обеспеченности предприятия материальными ресурсами.
28. Анализ эффективности использования материальных ресурсов.
29. Задачи, направления и информационное обеспечение анализа трудовых ресурсов.

30. Анализ обеспеченности организации трудовыми ресурсами.
31. Анализ движения рабочей силы.
32. Анализ использования фонда рабочего времени.
33. Анализ производительности труда.
34. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов.
35. Анализ формирования и использования фонда заработной платы.
36. Направления, задачи, и информационное обеспечение анализа расходов на производство и продажу продукции.
37. Анализ себестоимости продукции.
38. Анализ уровня расходов.
39. Анализ себестоимости отдельных видов продукции.
40. Анализ прямых материальных расходов.
41. Анализ прямых трудовых расходов.
42. Анализ косвенных расходов.
43. Определение резервов снижения себестоимости продукции.
44. Понятие и значение маржинального анализа.
45. Предельный анализ. Оптимизация прибыли.
46. Понятие и методика определения суммы постоянных и переменных расходов.
47. Понятие безубыточного объема продаж и запаса финансовой прочности. Методы их расчета.
48. Факторный анализ безубыточного объема продаж и запаса финансовой прочности.
49. Определение критической суммы постоянных затрат, переменных расходов на единицу продукции и критического уровня цены реализации.
50. Направления, задачи, и информационное обеспечение анализа финансовых результатов.
51. Анализ состава, структуры и динамики финансовых результатов.
52. Факторный анализ прибыли от продаж.
53. Анализ рентабельности предприятия.
54. Анализ прибыли от продаж на основе маржинального дохода.
55. Анализ прочих доходов и расходов.
56. Эффект операционного рычага.
57. Резервы увеличения прибыли и рентабельности.
58. Понятие инвестиций, их роль в развитии экономики и предприятия.
59. Информационная база и система показателей экономического анализа инвестиционной деятельности.
60. Анализ объемов инвестиционной деятельности.
61. Понятие инвестиционного проекта, классификация инвестиционных

проектов.

62. Критерии оценки инвестиционных проектов.
63. Основные инвестиционные задачи.
64. Методы оценки эффективности инвестиционных проектов.
65. Методы оценки эффективности финансовых вложений.
66. Методика инвестиционного анализа.
67. Анализ эффективности инвестиций.
68. Направления, задачи, и информационное обеспечение анализа финансового состояния организации.
69. Анализ состава и размещения активов организации.
70. Анализ динамики и структуры источников финансирования ресурсов организации.
71. Оценка платежеспособности.
72. Оценка кредитоспособности и ликвидности.
73. Анализ финансовой устойчивости.
74. Оценка уровня финансового левериджа.
75. Оценка стоимости чистых активов и чистого оборотного капитала организации.
76. Комплексная методика проведения анализа финансового состояния организации.
77. Анализ экономического потенциала организации.
78. Методы комплексной оценки эффективности хозяйственной деятельности.
79. Методика комплексной оценки эффективности хозяйственной деятельности.
80. Методы рейтинговой оценки.

Практические задания

Задача 1.

По данным, представленным в таблице, рассчитать темпы роста товарной продукции в текущих и сопоставимых ценах.

Продукция	i – период			(i + 1) – период		
	Выработка,т.	Себестоимость, 1 т., тыс. руб.	Рентабельность продукции, %	Выработка,т.	Себестоимость 1 т., тыс. руб.	Рентабельность продукции, %
А	132	10,2	22,3	-	-	-
Б	78	14,7	20,5	80	14,9	20,1
В	56	18,1	18,9	58	19,0	22,3

Г	23	20,9	18,5	21	21,8	16,4
Д	-	-	-	126	10,5	21,4

Задача 2.

По данным, представленным в таблице, рассчитать темпы роста выручки от продаж в текущих и сопоставимых ценах в текущих и сопоставимых ценах.

Продукция	i – период			(i + 1) – период		
	Объем продаж, т.	Прибыль от продажи1 т., тыс. руб./ т.	Рентабельность продаж, %	Объем продаж, т.	Прибыль от продажи1 т., тыс. руб./ т.	Рентабельность продаж, %
А	112	8,7	18,3	107	8,9	18,1
Б	87	13,2	16,5	92	13,5	16,9
В	53	16,6	16,9	61	16,9	17,5
Г	26	18,4	15,7	18	19,1	15,3

Задача 3.

По данным, представленным в таблице, определить уровень производительности труда в N – ской области в ценах и тарифах ((i + 4) года.

Показатели	Годы				
	I	i + 1	i + 2	i + 3	i + 4
Производительность труда, тыс. руб./ чел.	360	375	380	402	413
Уровень инфляции, %	12,4	10,5	9,3	8,1	7,3

Задача 4.

По данным, представленным в таблице, рассчитать темпы роста объема от продаж, средней цены обезличенного вида продукции и выручки от продаж.

Продукция	i – период			Темп прироста объема продаж в (i + 1) – периоде, %
	Доля в общем объеме продаж, %.	Прибыль от продажи1 т., тыс. руб./ т.	Рентабельность продаж, %	
А	38,1	20,2	17.8	10,2
Б	15,9	26.7	13.5	14,8
В	29,7	13,8	26,3	- 19.7
Г	16.3	22,4	19,2	5,4

Задача 5.

По данным, представленным в таблице, определить численное влияние факторов на изменение выручки от продаж, используя следующую аналитическую модель:

$$В_п = \sum_{j+1}^{n} О_п^{(j)}(С_{ед}^{(j)} + П_{ед}^{(j)}),$$ где

$В_п$ – выручка от продаж;
$О_п^{(j)}$ - объем продаж j-го вида продукции;
$С_{ед}^{(j)}$ - себестоимость 1 тонны j-го вида продукции;
$П_{ед}^{(j)}$) - прибыль от продажи 1 тонны j-го вида продукции.

Для определения численного влияния факторов использовать методы:

- цепных подстановок;
- абсолютных разниц;
- относительных разниц;
- индексный.

Показатели	Значение показателей	
	i – период	I + 1– период
Объем продаж , т.,		
в т.ч. по видам продукции:		
- А	10,1	14,7
- Б	14,8	12,3
- В	18,3	19,8
Себестоимость 1 тонны, тыс. руб./т.		
в т.ч. по видам продукции:		
- А	20,7	21,5
- Б	25,3	27,8
- В	13,2	16,1
Прибыль от продажи 1 тонны, тыс. руб./т.		
в т.ч. по видам продукции:		
- А	8,1	8,8
- Б	10,5	10,4
- В	4,6	4,9

Задача 6.

За отчетный период ООО «Кентавр» произвело готовых изделий на 1200 тыс. руб., полуфабрикатов на 830 тыс. руб. и выполнило работы промышленного характера по заказам со стороны на 420 тыс. руб. Готовая продукция па сумму в 200 тыс. руб. была использована на собственные производственные нужды, остальная реализована. Объем реализации полуфабрикатов составил 970 тыс. руб. (в том числе 140 тыс. руб. приходится на полуфабрикаты, произведенные в прошлом отчетном периоде). Определите показатели валовой, товарной и реализованной продукции, относящиеся к отчетному году.

Задача 7.

Имеются следующие данные, характеризующие финансово-хозяйственную

деятельность ЗАО «Станкострой» за два года:

№ п/п	Наименование показателя	Предыдущий год	Отчетный год	Отклонение
1.	Объем выпуска продукции (в отпускных ценах, без косвенных налогов), тыс. руб.	155200	189400	34200
2.	Материальные затраты, тыс. руб.	120380	135400	15020
3.	Затраты на оплату труда с начислениями, тыс. руб.	15400	17200	1800
4.	Амортизационные отчисления, тыс. руб.	7215	8460	1245
5.	Основные производственные фонды, тыс. руб.	98300	105600	7300
6.	Оборотные средства в товарно-материальных ценностях, тыс. руб.	23400	21300	- 2100
7.	Численность производственного персонала, чел.	154	148	- 6

Рассчитайте влияние изменения объема продаж на изменение прибыли от продаж.

Задача 8.

Рассчитайте выполнение полиграфическим предприятием ЗАО «МаксПринт» плана по объему выпуска продукции и по ассортименту, исходя из следующих данных:

Вид продукции	Плановый объем производства, тыс. руб. (цены сопоставимые)	Фактический объем производства, тыс. руб. (цены сопоставимые)
Книги	1280	1980
Журналы	2670	2500
Газеты	1360	1100
Открытки	690	820

Задача 9.

Имеются следующие данные об объемах выпуска продукции по видам за два года:

Вид продукции	Объем продукции в предыдущем году, ед.	Объем продукции в отчетном году, ед.	Цена единицы продукции в предыдущем году, руб./ед.	Цена единицы продукции в отчетном году, руб./ед.
Пальто	5200	10500	3560	3980
Плащи	3800	2500	1450	1750
Куртки	7800	4780	950	1200

Определите влияние структурных сдвигов на изменение средней цены единицы продукции.

Задача 10.

Имеются следующие данные, характеризующие использование основных фондов в ОАО «Льнокомбинат»:

Показатель	Предыдущий год	Отчетный год
Объем продукции, тыс. руб.	85400	91 500
Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	8300	8900
Среднегодовая стоимость активной части производственных фондов, тыс. руб.	4100	5100

Среднегодовая стоимость активной части производственных фондов, тыс. руб.	4100	5100
Среднегодовая стоимость действующего оборудования, тыс. руб.	3200	3550
Количество единиц действующего оборудования, шт.	28	29
Количество рабочих дней	307	308
Количество отработанных станко-смен	18223	19650
Продолжительность одной смены, ч.	8	8
Коэффициент загрузки оборудования в течение смены	0,713	0,745

Необходимо выполнить следующие задания:

а) рассчитать фондоотдачу и фондоемкость продукции в предыдущем и отчетном году;

б) провести факторный анализ влияния изменения фондоотдачи и величины основных производственных фондов на изменение объема продукции;

в) определить сумму относительной экономии (перерасхода) основных производственных фондов;

г) рассчитать коэффициент сменности оборудования, полезное время работы оборудования в предыдущем и отчетном году;

д) определить среднечасовой объем выпуска продукции на единицу оборудования в предыдущем и отчетном году;

е) определить влияние на изменение фондоотдачи действующего оборудования следующих факторов:

- коэффициента сменности;
- коэффициента загрузки оборудования;
- среднечасовой выработки ед. оборудования;
- средней стоимости ед. оборудования.

Задача 11.

По данным, приведенным в задаче 1, рассчитайте коэффициенты интенсивной и экстенсивной загрузки, а также показатель интегральной загрузки оборудования в предыдущем и отчетном году.

Задача 12.

Имеются следующие данные:

Показатели	Предприятие № 1		Предприятие № 2		Предприятие № 3	
	базисный период	отчетный период	базисный период	отчетный период	базисный период	отчетный период
Выпуск продукции, тыс. руб.						
Средняя стоимость основных средств, тыс. руб.	544	538,0	564,2	565,6	265,8	268,4
Фондоотдача	1,862	1,862	1,206	1,200	14,5	14,8

Составить факторную модель зависимости выпуска продукции от фондоотдачи и средней стоимости основных средств. Рассчитать влияние средней стоимости основных средств и фондоотдачи на выпуск продукции.

Задача 13.

Имеются следующие данные:

	Предприятие №1		Предприятие №2	
Показатели	базисный период	отчетный период	базисный период	отчетный период
Фондоотдача активной части основных фондов	4,256	4,328	1,256	1,212
Удельный вес активной части основных фондов	0,46	0,52	0,32	0,34
Фондоотдача основных фондов				

Определить влияние изменений в составе основных фондов и фондоотдачи активной части основных фондов на фондоотдачу основных фондов, используя следующую модель: Foc = Fa * Da,

где Fa - фондоотдача активной части основных фондов; Da - доля активной части основных фондов в стоимости основных фондов

Задача 14.

Имеются следующие данные, характеризующие использование оборотных средств в ООО «Гранд»:

Показатель	Предыдущий год	Отчетный Год
Объем продукции, тыс. руб.	2600	3300
Прямые материальные затраты, тыс. руб.	1800	2050
Количество дней в году	365	366
Среднегодовой остаток оборотных средств, тыс. руб.	256	290

Рассчитайте по этим данным:

а) коэффициент оборачиваемости оборотных средств (в оборотах); б) продолжительность одного оборота (в днях);

в) коэффициент загрузки средств в обороте.

Задача 15.

По данным, приведенным в задаче 1, рассчитайте влияние изменения среднего остатка оборотных средств и коэффициента оборачиваемости оборотных средств на изменение объема продукции.

Задача 16.

По данным, приведенным в задаче 1, определить общую экономию (перерасход) оборотных средств на предприятии «Гранд» в отчетном году по сравнению с предыдущим.

Задача 17.

Предприятие предполагает выпустить 15800 ед. продукции. На производство каждой единицы продукции по норме расходуется 2 кг материала. Цена 1 кг материала 78 руб.

Рассчитайте величину оборотного капитала для обеспечения закупок материала.

Задача 18.

По плану за месяц на производство продукции предполагается израсходовать 2200 кг сырья стоимостью 56 руб. за 1 кг. Какова потребность в оборотных средствах па сырье, если его норма запаса 12 дней?

Задача 19.

Предприятие по плану поставок должно получить сырья па сумму 2500 тыс. руб.

Фактически было получено сырья па сумму 2300 тыс. руб. Сырье оказалось низкого качества, вследствие чего его отходы по фактической себестоимости составили 35 тыс. руб. при норме 22 тыс. руб. Нормативный расход сырья па 1 руб. продукции составляет 65 коп. Рассчитайте уменьшение объемов производства по причине:

а) недопоставки сырья; б) низкого качества сырья.

Задача 20.

По следующим данным о поставках материалов необходимо определить коэффициент неравномерности этих поставок:

Месяц	Объем поставок по заключенным договорам, тыс. руб.	Фактический объем поставок, тыс. руб.
Январь	152	134
Февраль	152	145
Март	152	170
Апрель	160	150
Май	160	150
Июнь	160	165
Июль	178	170
Август	178	186
Сентябрь	178	167
Октябрь	178	188
Ноябрь	200	190
Декабрь	160	164

Задача 21.

Имеются следующие данные, характеризующие финансово-хозяйственную деятельность ЗАО «Станкострой» за два года:

№ п/п	Наименование показателя	Предыдущий год	Отчетный год	Отклонение
1.	Объем выпуска продукции (в отпускных ценах, без косвенных налогов), тыс. руб.	155200	189400	34200
2.	Материальные затраты, тыс. руб.	120380	135400	15020
3.	Затраты на оплату труда с начислениями, тыс. руб.	15400	17200	1800
4.	Амортизационные отчисления, тыс. руб.	7215	8460	1245
5.	Основные производственные фонды, тыс. руб.	98300	105600	7300
6.	Оборотные средства в товарно-материальных ценностях, тыс. руб.	23400	21300	- 2100
7.	Численность производственного персонала, чел.	154	148	- 6

Необходимо выполнить следующие задания:

1. Определить влияние интенсивности использования трудовых ресурсов на изменение рентабельности продаж. В качестве факторной модели используйте следующую: рентабельность продаж продукции:

$П/N = 1 – Р/N = 1 –(W/N + МЗ/N + А/N)$, где

N - продукция (продажа); П - прибыль (убыток); Р - расходы предприятия; W-затраты на оплату труда с отчислениями на социальные нужды; МЗ - материальные затраты; А - амортизация.

2. Определить относительную экономию (перерасход) трудовых ресурсов в ЗАО

«Станкострой».

Задача 22.

Имеются следующие данные о движении рабочей силы па предприятии «Холод»:

Показатель	Предыдущий Год	Отчетный год
Количество работников, принятых на предприятие	56	65
Количество работников, уволившихся с предприятия, в том числе:	88	87
- по месту учебы	3	3

- по месту службы в рядах Российской Армии	13	12
- на пенсию и по другим причинам, предусмотренными законодательством	6	8
- по собственному желанию	58	55
- за нарушение трудовой дисциплины	8	9
Среднесписочная численность	891	880

Рассчитайте:

а) Коэффициент оборота по приему;

б) Коэффициент оборота по выбытию;

в) Коэффициент текучести кадров.

Задача 23.

Проведите анализ соответствия выполняемых работ квалификации рабочих па основе следующих данных:

Разряд	Тарифный коэффициент	Нормативная трудоемкость работ соответствующего разряда, чел./ч.	Число рабочих данного разряда, чел.
1	1,00	-	-
2	1,25	115200	96
3	1,56	96300	78
4	1,84	234 700	145
5	2,15	186 760	35
6	2,46	80340	26

Для проведения анализа необходимо рассчитать:

а) средний тарифный коэффициент работ и рабочих;

б) средний разряд работ и рабочих.

Задача 24.

Имеются следующие данные о затратах на производство и реализацию продукции:

Элементы затрат	Сумма затрат, тыс. руб.		Удельный вес каждого наименования, %		Абсолютное отклонение, тыс. руб.	Темп изменения, %
	Базисный период	Отчетны й период	Базисный период	Отчетный период		
Материальные затраты	685	720				
Оплата труда	348	392				
Социальный налог	124	140				
Амортизация	56	59				
Прочие затраты	118	125				
Итого:	1331	1436				

Определите структуру затрат и проанализируйте изменение

совокупной себестоимости и влияние изменение состава себестоимости на совокупную себестоимость.

Задача 25.

Имеются следующие данные о затратах на производство и реализацию продукции:

Наименование показателя	Базисный период	Отчетный период
Выручка от реализации продукции, тыс. руб. (в базисных ценах)	5600	6230
Полная себестоимость, тыс. руб., в том числе:	3560	4280
- материальные затраты	2100	2950
- амортизация	340	420
- затраты на оплату труда с отчислениями на социальные нужды	1100	860
- прочие затраты	20	50

Рассчитайте влияние на себестоимость продукции таких факторов, как материалоемкость, амортизациоемкость, зарплатоемкость, затратоемкость по прочим затратам.

Задача 26.

Используя приведенные в таблице данные, определите влияние на уровень затрат на рубль реализованной продукции следующих факторов:

а) структуры продукции;

б) физического уровня затрат на отдельные виды продукции;

в) цен и тарифов на материальные ресурсы;

г) цен на продукцию.

№ п/п	Наименование показателя	Базисный период	Показатель отчетного периода по условиям базисного периода	Отчетный период
1.	Объем реализованной продукции, тыс. руб.	20540	22150	23800
2.	Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	14340	17200	19520

Известно также, что себестоимость продукции в отчетном году вследствие роста цен и тарифов на материальные ресурсы была больше, чем в базисном на 3100 тыс. руб.

Задача 27.

Фактический выпуск изделия А составляет 12 тыс. ед., фактические затраты на весь выпуск равны 34 млн. руб. Установлено, что резерв увеличения производства этого изделия в следующем году 4 тыс. ед. В результате проведения мероприятий, связанных с освоением этого резерва,

материалоемкость изделия уменьшится с 1600 до 1200 руб./ед., зарплатоемкость - с 500 до 450 руб./ед., другие затраты не изменятся. Прогнозируемый уровень дополнительных затрат на освоение резерва составляет 8 млн. руб. (6 млн. руб. - капитальные затраты со сроком амортизации 4 года, 2 млн. руб. - текущие затраты).

Рассчитайте резерв снижения себестоимости единицы продукции в следующем году.

Задача 28.

Имеются следующие данные хозяйственной деятельности фирмы «Климатконтроль»:

Дата	Объем продукции, шт.	Затраты, тыс. руб.
3 июня	50	308
4 июня	45	294
5 июня	55	316
7 июня	57	310
11 июня	48	290
14 июня	36	270
15 июня	52	303
23 июня	58	314
25 июня	60	318
27 июня	65	332

Необходимо выполнить следующие задания и ответить на следующие вопросы:

1. Составить уравнение общих затрат фирмы «Климатконтроль» по методу высшей и низшей.
2. Каков порог рентабельности фирмы «Климатконтроль», если цена единицы изделия 9 тыс. руб.?
3. Каков запас финансовой прочности фирмы «Климатконтроль», если судить по производственной ситуации, сложившейся в июне?
4. Дайте оценку удельного маржинального дохода для продукции
5. фирмы «Климатконтроль».
6. При каком дневном объеме производства прибыль фирмы «Климатконтроль» за 1 день составит 300 тыс. руб.?

Задача 29.

В отчетном году фактический объем реализации продукции фирмы «МаПлюс» составил 9200 тыс. руб. При этом постоянные расходы равнялись 300 тыс. руб., переменные расходы 7000 тыс. руб. Как изменится критический объем реализации этой фирмы в следующем году, если вследствие роста арендной платы постоянные расходы возрастут на 20%?

Задача 30.

Предприятие планирует в следующем году начать производство новой продукции и продавать ее по цене 235 руб. за 1 ед. Условно-постоянные затраты в расчете на год составят 180 тыс. руб. При каком минимальном объеме производства будет обеспечена самоокупаемость производства, если удельные переменные расходы составляют 170 руб./ед.? При каком объеме производства можно будет получить прибыль в 150 тыс. руб.?

Задача 31.

Проведите факторный анализ прибыли предприятия на основе следующих данных:

Показатели	Базисный год	Показатели отчетного года, пересчитанные на базисные условия	Отчетный год
Выручка от реализации продукции (нетто), тыс. руб.	12300	13200	15600
Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	8400	8900	12100

Задача 32.

В отчете о финансовых результатах предприятия (форма № 2) на 31 декабря ….. г. имеются следующие данные (тыс. руб.):

Наименование показателя	Код строки	За отчетный период	За аналогичный период предыдущего года
1	**2**	**3**	**4**
Доходы и расходы по обычным видам деятельности			
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (минус налог на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	010	11300	7210
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	020	(10100)	(6475)
Валовая прибыль	029	1200	735
Коммерческие расходы	030	(230)	(120)
Управленческие расходы	040	(480)	(360)
Прибыль (убыток) от продаж (строки 010 - 020 - 030 - 040)	050	490	255
Прочие доходы и расходы			
Проценты к получению	060	43	10
Проценты к уплате	070	(186)	(120)
Доходы от участия в других организациях	080	80	10
Прочие операционные доходы	090	20	93
Прочие операционные расходы	100	(245)	(67)

Внереализационные доходы	120	60	48
Внереализационные расходы	130	(166)	(34)
Прибыль (убыток) до налогообложения	140	96	195
Отложенные налоговые активы	141		
Отложенные налоговые обязательства	142		
Текущий налог па прибыль и иные аналогичные обязательные платежи	150	(27)	(42)
Чистая прибыль (нераспределенная прибыль (убыток) отчетного периода)	190	69	153
СПРАВОЧНО			
Постоянные налоговые обязательства (активы)			
Базовая прибыль (убыток) па акцию	200		
Разводненная прибыль (убыток) на акцию			
Проценты к получению	060	43	10
Проценты к уплате	070	(186)	(120)
Доходы от участия в других организациях	080	80	10
Прочие операционные доходы	090	20	93
Прочие операционные расходы	100	(245)	(67)
Внереализационные доходы	120	60	48
Внереализационные расходы	130	(166)	(34)
Прибыль (убыток) до налогообложения	140	96	195
Отложенные налоговые активы	141		
Отложенные налоговые обязательства	142		
Текущий налог па прибыль и иные аналогичные обязательные платежи	150	(27)	(42)
Чистая прибыль (нераспределенная прибыль (убыток) отчетного периода)	190	69	153
СПРАВОЧНО			
Постоянные налоговые обязательства (активы)			
Базовая прибыль (убыток) па акцию	200		
Разводненная прибыль (убыток) на акцию			

РАСШИФРОВКА ОТДЕЛЬНЫХ ПРИБЫЛЕЙ И УБЫТКОВ

Наименование показателя	Код строки	За отчетный период		За аналогичный период предыдущего года	
		прибыль	убыток	прибыль	убыток
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
Штрафы, пени и неустойки, признанные или по которым получены решения суда (арбитражного суда) об их взыскании	210	11			6
Прибыль (убыток) прошлых лет	220	3			13
Возмещение убытков, причиненных неисполнением или ненадлежащим исполнением обязательств	230				
Курсовые разницы по операциям в иностранной валюте	240				
Отчисления в оценочные резервы	250	X		X	
Списание дебиторских икредиторских задолженностей, по которым истекскрок исковой давности	260				

Необходимо провести факторный анализ валовой и чистой прибыли ООО «Комфорт». Цены в отчетном году были выше, чем в предыдущем, в среднем на 15%.

Задача 33.

Имеются следующие данные, характеризующие финансово-хозяйственную деятельность предприятия за два года:

№ п/п	Наименование показателя	Предыдущий год	Отчетный год	Отклонение
1.	Объем выпуска продукции (в отпускных ценах, без косвенных налогов), тыс. руб.	155200	189400	34200
2.	Материальные затраты, тыс. руб.	120380	135400	15020
3.	Затраты на оплату труда с начислениями, тыс. руб.	15400	17200	1800
4.	Амортизационные отчисления, тыс. руб.	7215	8460	1245
5.	Основные производственные фонды, тыс. руб.	98300	105600	7300
6.	Оборотные средства в товарно-материальных ценностях, тыс. руб.	23400	21300	- 2100

Необходимо выполнить следующие задания:

1. Определить влияние материалоемкости на изменение рентабельности

продаж. В качестве факторной модели используйте следующую: рентабельность продаж продукции: П/N = 1 – Р/N = 1 –(W/N + МЗ/N + А/N), где

N ~ продукция (продажа); П - прибыль (убыток); Р - расходы предприятия; W - затраты на оплату труда с отчислениями на социальные нужды; МЗ - материальные затраты; А - амортизация.

2. Определить влияние па изменение рентабельности капитала таких факторов, как зарплатоемкость продукции, материалоемкость, амортизациоемкость, фондоемкость по основному капиталу, оборачиваемость оборотного капитала. В качестве факторной модели используйте следующее соотношение:

RK = 1 –(W/N + МЗ/N + А/N) , где ОФ/ N + ОбС/ N

RK - рентабельность капитала; W- заработная плата с начислениями; N - выручка; МЗ - материальные затраты; А - амортизация; ОФ - основные фонды; ОбС - оборотные средства.

Задача 34.

Рассчитайте эффект операционного рычага, если объем продаж составляет 13 400 тыс. руб., переменные затраты 7800 тыс. руб., постоянные затраты 1100 тыс. руб.

Задача 35.

Объем продукции, реализованной предприятием в предыдущем году, составил 13 400 тыс. руб., чистая прибыль равнялась 1230 тыс. руб. Объем реализации в отчетном году увеличился до 14 700 тыс. руб. Какова величина чистой прибыли, полученной предприятием в отчетном году, если производственный леверидж равен 3%, а финансовый леверидж 1,5%?

Задача 36.

Фирмой получен кредит сроком на 1 год в размере 15 млн. руб. при условии возврата 20 млн. руб. Каковы процентная и дисконтная ставки?

Задача 37.

Создается фонд в 150 млн. руб. Платежи в фонд поступают по схеме аннуитета пренумерандо одни раз в год в течение 5 лет. Годовая ставка процента 15%. Рассчитайте сумму платежей по аннуитету.

Задача 38.

Имеется два варианта вложения капитала. По первому варианту капиталовложения составляют 2800 тыс. руб., годовая прибыль от реализации продукции 600 тыс. руб. По второму варианту эти показатели соответственно равны 3600 тыс. руб. и 900 тыс. руб.

Нормативный коэффициент эффективности капиталовложений 0,15. Исходя из приведенной прибыли, определите наиболее выгодный вариант вложения капитала.

Задача 39.

Имеются следующие данные:

Год	Доход от инвестиций, тыс. руб.	Сумма инвестиций, тыс. руб.
2011	-	250
2012	100	220
2013	320	-
2014	280	-

Годовая ставка процента 10%.

Необходимо:

1. Рассчитать чистую приведенную стоимость инвестиций и сделать вывод об эффективности проекта;
2. Определить внутреннюю норму окупаемости проекта.

Задача 40.

В балансе предприятия «Восток» (форма № 1) на 31 декабря …..г. имеются следующие данные (тыс. руб.):

АКТИВ	**Код показателя**	**На начало отчетного периода**	**На конец отчетного периода**
1	2	3	4
I. **ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ**			
Нематериальные активы	110	152	174
Основные средства	120	1820	2250
Незавершенное строительство	130	-	-
Доходные вложения в материальные ценности	135	-	-
Долгосрочные финансовые вложения	140	90	110
Отложенные налоговые активы	145	-	-
Прочие внеоборотные активы	150	-	-
ИТОГО по разделуI	**190**	**2062**	**2534**
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Запасы, в том числе:	210	2230	2450
- сырье, материалы и другие аналогичные ценности	211	1860	1720
- животные на выращивании и откорме	212	-	-
- затраты в незавершенном производстве (издержках обращения)	213	134	112
- готовая продукция и товары для перепродажи	214	236	573
-товары отгруженные	215	-	-
- расходы будущих периодов	216	-	45
- прочие запасы и затраты	217	-	-
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	220	263	241

Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты)	230	-	-
в том числе:		-	-
- покупатели и заказчики	231	-	-
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты), в том числе:	240	560	610
- покупатели и заказчики	241	480	570
Краткосрочные финансовые вложения	250	70	89
Денежные средства	260	1258	1104
Прочие оборотные активы	270	-	-
ИТОГО по разделу II	**290**	**4381**	**4494**
БАЛАНС (сумма строк 190 + 290)	**300**	**6443**	**7028**
ПАССИВ	**Код показателя**	**На начало отчетного периода**	**На конец отчетного периода**
1	**2**	**3**	**4**
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
Уставный капитал	410	3300	3300
Собственные акции, выкупленные у акционеров	411	0	0
Добавочный капитал	420	115	115
Резервный капитал, в том числе:	430	50	55
- резервы, образованные в соответствии с законодательством	431	-	-
- резервы, образованные в соответствии с учредительными документами	432	50	55
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	470	83	147
ИТОГО по разделу III	**490**	**3548**	**3617**
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Займы и кредиты	510	-	-
Отложенные налоговые обязательства	515	-	-
Прочие долгосрочные обязательства	520	-	-
ИТОГО по разделу IV	**590**	-	-
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Займы и кредиты	610	1200	2545
Кредиторская задолженность, в том числе:	620	1500	700
- поставщики и подрядчики	621	1200	560
- задолженность перед персоналом организации	622	220	80

- задолженность перед государственными внебюджетными фондами	623	38	40
- задолженность по налогам и сборам	624	40	20
- прочие кредиторы	625	2	-
Задолженность участникам (учредителям) по выплате доходов	630	-	-
Доходы будущих периодов	640	50	120
Резервы предстоящих расходов	650	145	20
Прочие краткосрочные обязательства	660	-	26
ИТОГО по разделу V	**690**	**2895**	**3411**
БАЛАНС (сумма строк 490 + 590 + 690)	**700**	**6443**	**7028**

Необходимо выполнить следующие задания:

1. Сгруппировать активы ООО «Восток» по степени их ликвидности, а пассивы - по срочности погашения обязательств.

2. Рассчитать коэффициенты, характеризующие финансовую устойчивость данного предприятия на конец отчетного года. Сравнить расчетные значения этих коэффициентов с нормативными.

3. Определите тип финансовой ситуации на предприятии на конец года.

4.Определите коэффициенты общей платежеспособности, абсолютной ликвидности, «критической оценки» и текущей ликвидности предприятия на начало года. Сравните расчетные значения этих коэффициентов с нормативными.

5. Определите чистые активы и чистый оборотный капитал ООО «Восток» на начало отчетного года.

6. Как изменится кредитоспособность данного предприятия, если на его балансе на конец года появятся долгосрочные кредиты и займы па сумму в 5 млн. руб.? Краткосрочные кредиты и займы на сумму в 2 млн. руб.

Задача 41.

Как изменится коэффициент автономии ЗАО «Еврокаскад», если его собственные средства в следующем году возрастут по сравнению с отчетным годом с 230 тыс. руб. до 300 тыс. руб., а общая величина активов увеличится с 820 тыс. руб. до 930 тыс. руб.?

Задача 42.

Как изменится коэффициент финансовой устойчивости ЗАО «Еврокаскад», если оно получит кредит на сумму 5000 тыс. руб. сроком на 3 года?

Задача 43.

Имеются следующие данные

Показатели	Предприятие			
	№ 1	№2	№3	№4
Рентабельность продаж, %	28	31	32	29
Оборачиваемость запасов, дн.	9	7	8	10

Выручка, тыс. руб.	150	170	160	140

Ранжировать эти предприятия:

- методом суммы мест;
- таксонометрическим методом.

Задача 44.

Имеются следующие данные:

Предприятие	Трудоемкость	Фондоемкость	Материалоемкость
№ 1	0,11	3,33	0,67
№2	0,093	2,95	0,52
№3	0,19	5,00	0,50
Коэффициент значимости	1,0	1,0	1,0

Ранжировать эти предприятия:

- методом эталонного предприятия (за эталонные принимаются экономически наилучшие значения каждого показателя).

Шкала оценивания

Формы контроля	**Параметр**	**Оценка**
Опрос, дискуссия	Выбранная студентом тема (проблема) актуальна на современном этапе развития, создано мультимедийное сопровождение, в котором отражены вопросы дискуссии, использованы примеры из науки и практики.	5
Опрос, дискуссия	Выбранная студентом тема (проблема) актуальна на современном этапе развития, создано мультимедийное сопровождение, отсутствуют альтернативные точки зрения, не рассмотрены все аспекты.	4
Опрос, дискуссия	Выбранная студентом тема (проблема) не актуальна на современном этапе развития, создано мультимедийное сопровождение, которое не содержательно.	3
Опрос, дискуссия	Студентом не подготовлено выступление либо тема содержательно не раскрыта.	2
Доклад	Доклад соответствует теме, поставленным целям и задачам; обоснована актуальность; тема раскрыта в полном объеме; выводы автора обоснованы; соблюдены логичность, структурированность и целостность выступления; продемонстрирована речевая культура; использованы ссылки на информационные ресурсы; продемонстрировано владение материалом темы выступления	5

Доклад	Доклад соответствует теме, поставленным целям и задачам; обоснована актуальность; доклад не содержит отдельные актуальные вопросы; выводы автора обоснованы; соблюдены логичность, структурированность и целостность выступления; продемонстрирована речевая культура; использованы ссылки на информационные ресурсы; продемонстрировано владение материалом темы выступления	4
Доклад	Доклад соответствует теме, поставленным целям и задачам; обоснована актуальность; тема раскрыта отчасти; выводы автора обоснованы; логичность, структурированность и целостность выступления нарушались; продемонстрирована речевая культура; использованы ссылки на неактуальные информационные ресурсы; не продемонстрировано владение материалом темы выступления	3
Доклад	Доклад не соответствует теме, поставленным целям и задачам; не обоснована актуальность; выводы автора не обоснованы; логичность, структурированность и целостность выступления нарушались; продемонстрирована речевая культура; не использованы ссылки на информационные ресурсы; не продемонстрировано владение материалом темы выступления	2

Оценочные материалы промежуточной аттестации

Компонент компетенции	Индикатор оценивания	Критерий оценивания
ПКс ОС – 3.2.	Применяет современные инструменты экономического анализа для решения задач развития бизнеса	Знает инструментальные методы экономического анализа. Владеет навыками применения инструментальных методов экономического анализа

Зачет с оценкой проходит в форме устного опроса по билетам.

Баллы	**Оценка**	**Требования к освоению этапа компетенции**

76–100	*«отлично»*	Оценка «отлично» выставляется студенту, если он демонстрирует глубокие способности к абстрактному мышлению, способен воспроизводить научные формулировки проблем в сфере государственного и муниципального управления; правильно применяет научные методы в научно-исследовательской деятельности; интерпретирует результаты прикладных исследований в области экономики. Учебные достижения в семестровый период показывают глубокие и систематические знания основных принципов логического анализа проблем в сфере государственного и муниципального управления, способность к научной интерпретации результатов прикладных исследований в области экономики способность формулировать актуальные направления изучения экономических проблем.
66-75	*«хорошо»*	Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он демонстрирует способности к абстрактному мышлению, способен воспроизводить научные формулировки проблем в сфере государственного и муниципального управления, правильно применяет научные методы в научно-исследовательской деятельности; интерпретирует результаты прикладных исследований в области экономики. Недостаточно аргументировано излагает положения и выводы в данной сфере. Учебные достижения в семестровый период показывают систематические знания основных принципов логического анализа проблем в сфере государственного и муниципального управления, способность к научной интерпретации результатов прикладных исследований в области экономики. Недостаточно владеет системой аргументации и доказательства.
50-65	*«удовлетворительно»*	Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он демонстрирует способности к абстрактному мышлению, но непоследователен в воспроизводстве научных формулировок проблем в сфере государственного и муниципального управления; лишь частично применяет научные методы в научно-исследовательской деятельности, слабо интерпретирует результаты прикладных исследований в области экономики. Недостаточно аргументировано излагает положения и выводы в данной сфере. Учебные достижения в семестровый период показывают несистематизированные знания основных принципов логического анализа проблем в сфере государственного и муниципального управления, научной интерпретации результатов прикладных исследований в области экономики. Недостаточно владеет системой аргументации и доказательства.
Менее 50	*«не удовлетворительно»*	Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он не демонстрирует способности к абстрактному мышлению, непоследователен в воспроизводстве научных формулировок проблем в сфере государственного и муниципального управления, неправильно применяет научные методы в научно-исследовательской деятельности, не интерпретирует результаты прикладных исследований в области экономики. Учебные достижения в семестровый период показывают отсутствие знания основных принципов логического анализа проблем в сфере государственного и муниципального управления, научной интерпретации результатов прикладных исследований в области экономики. Не владеет системой аргументации и

		доказательства (для очной формы обучения).

5. Методические материалы для освоения дисциплины

Методические указания по подготовке к устному опросу и дискуссии

Изучение дисциплины «Экономический анализ» осуществляется в соответствии с Государственным образовательным стандартом высшего образования. На первый взгляд может показаться, что студентам приходится просто повторять материал, уже знакомый по ранее изучаемым дисциплинам. В действительности целью изучения данной дисциплины в высшем учебном заведении является не только закрепление в памяти студентов знания нормативного регулирования экономических операций, проводить анализ той или иной ситуации. Обучение в академии призвано помочь каждому будущему специалисту (магистранту) овладеть навыками экономического анализа, умением проникать в сущность экономических явлений, событий сегодняшнего дня и делать прогноз на завтра.

Для успешного овладения учебным материалом и методами системного анализа студент обязан не менее 4-х часов в неделю уделять самостоятельной работе: подготовке к семинарским занятиям, нахождению в учебнике ответов на тестовые задания к каждой теме дисциплины, организации учебно-исследовательской деятельности.

Учебно-исследовательская работа, являясь составной частью самостоятельной работы студента, помогает овладеть приемами теоретического мышления, которое опирается на сравнение, анализ, классификацию, синтез, систематизацию изучаемых фактов и явлений. В процессе работы студенты, выбрав интересующую их тему для углубленного изучения и разработки (список утвержденных кафедрой тем размещен в данной Рабочей программе), подготавливают доклады и выступают с ними на семинарских занятиях.

В самостоятельной работе студентов могут также найти свое применение специально созданные научно-просветительские и образовательные мультимедиа продукты с ориентацией на историко-культурные и историко-политические сюжеты, изданные на CD-ROM:

Еще одной положительной стороной данной образовательной технологии

является ее гибкость, адаптация к индивидуальным особенностям студентов за счет исходной диагностики уровня и объема знаний, варьирования темпа усвоения учебного материала.

Поскольку самостоятельная работа регламентируется не расписанием, а лишь контрольными сроками, к которым необходимо проделать определенный объем работы, студенты должны в удобное для себя время самостоятельно посещать компьютерный класс.

В компьютерном классе организована система предварительной записи студентов на выбранный ими для тестирования день и час.

Тестовые задания ориентированы на альтернативный, простой выборочный, выборочно-конструируемый и свободно-конструируемый ответы. При компьютерном тестировании эти задания группируются в фреймы 1, где последовательность вопросов генерируется в диалоговом режиме и может включать в себя цепочки уточняющих вопросов (вопросы с продолжением), а в некоторых случаях и обучающие комментарии. Другими словами, информация внутри диалога подается отдельными частями, объем и количество которых, а также связь между ними устанавливается в зависимости от сложности материала (за которым стоит тот или иной исторический факт), последовательности изложения и глубины детализации.

Каждый вопрос, при правильном ответе на него, имеет свою экспертную весовую оценку, которая учитывается при сборе статистической информации и заносится в индивидуальный файл тестируемого. Затем эти данные обрабатываются и группируются в сводные статистические таблицы для учебных (семинарских) групп. Таким образом, создается объективная картина учебных достижений каждого студента на всех этапах обучения. Время, отводимое на компьютерное тестирование, ограничено. По окончании тестирования студенту выдается объективная информация, позволяющая выявить имеющиеся у него пробелы в знаниях и принять меры по их устранению.

URL: https://www.ranepa.ru/images/docs/prikazyranhigs/Pologenie_o_samostoyatelnoi_rabote.pdf. – Режим свободного доступа.

6.Учебная литература и ресурсы информационно-

телекоммуникационной сети Интернет

6.1. Основная литература

1. Анущенкова, К. А. Финансово-экономический анализ : учеб.-практ. пособие / К. А. Анущенкова, В. Ю. Анущенкова. - 2-е изд. - М. : Дашков и К, 2020. - 403 с.
2. Варламова, Татьяна Петровна. Финансовый менеджмент : учеб. пособие / Т. П. Варламова, М. А. Варламова. - 2-е изд. - М. : Дашков и К, 2020. - 303 с.
3. Григорьева, Т. И. Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз : учебник для вузов / Т. И. Григорьева. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 486 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02323-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/559597
4. Жилкина, А. Н. Финансовый анализ : учебник и практикум для вузов / А. Н. Жилкина. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 285 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02401-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/535886
5. Жилкина, Анна Николаевна. Управление финансами : Финансовый анализ предприятия : учебник по направлению 080200 "Менеджмент" (специальности "Менеджмент организации") / А. Н. Жилкина. - Изд. испр. - М. : ИНФРА-М, 2018. - 331 с.
6. Жиляков, Дмитрий Иванович. Финансово-экономический анализ (предприятие, банк, страховая компания) : [учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Финансы и кредит", "Бухгалт. учет, анализ и аудит"] / Д. И. Жиляков, В. Г. Зарецкая. - М. : КноРус, 2022. - 368 с.
7. Литовченко, В. П. Финансовый анализ : учебное пособие / В. П. Литовченко. - 3-е изд., перераб. - Москва : Дашков и К, 2023. - 144 с. - ISBN 978-5-394-05465-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2085556
8. Неудачин, Вячеслав Владимирович. Реализация стратегии компании : Финансовый анализ и моделирование : [учеб. пособие] / В. В. Неудачин ; Рос. акад. народ. хоз-ва и гос. службы при Президенте Рос. Федерации. - М. : Издат. дом "Дело" РАНХиГС, 2021. - 165 с.
9. Румянцева, Е. Е. Экономический анализ : учебник для вузов / Е. Е. Румянцева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 533 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16801-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560718
10. Шеремет, А. Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций : практическое пособие / А.Д. Шеремет, Е.В. Негашев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 208 с. - ISBN 978-5-16-003068-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2198915

6.2. Дополнительная литература

1. Прогнозирование финансовой несостоятельности предприятий / А. В. Колышкин [и др.] // Вестник Санкт-Петербургского университета.Сер.Экономика. - 2020. - N. 2. - С. 122-145
2. Алтухова М. В. Составляем ОДДС для руководителя компании / М. В. Алтухова // Справочник экономиста. - 2019. - N. 1. - С. 126-136 ОДДС - отчет о движении денежных средств.
3. Жминько Н. С. Методика оценки финансового состояния сельскохозяйственных организаций Краснодарского края / Н. С. Жминько, А. Е. Жминько // Экономика региона. - 2020. - N. 2. - С. 161-170
4. Жолобова О. В. Оптимизация расходов предприятия на ФОТ / О. В. Жолобова

// Справочник экономиста. - 2020. - N. 6. - С. 76-91 В статье проведен анализ затрат на фонд оплаты труда (ФОТ).
5. Илюшина О. С. Факторный анализ прибыли от продаж в Excel / О. С. Илюшина // Справочник экономиста. - 2019. - N. 1. - С. 94-107
6. Кистерева Е. В. Комплексная оценка финансового состояния предприятия / Е. В. Кистерева // Справочник экономиста. - 2020. - N. 1. - С. 37-51
7. Кистерева Е. В. Проводим финансовый анализ грамотно / Е. В. Кистерева // Справочник экономиста. - 2020. - N. 4. - С. 32-45
8. Кистерева Е.В. В помощь инвестору: проводим финансовый анализ проекта // Справочник экономиста. - 2019. - N. 5. - С. 14 - 26
9. Окунева А. А. Анализ и выбор показателей при комплексной оценке финансово- экономического состояния аэропортовых предприятий/ А. А. Окунева // Экономика и управление. - 2014. - N. 1. - С. 72-77
10. Хромых Н. А. Анализ основных показателей финансовой устойчивости / Н. А. Хромых // Справочник экономиста. - 2014. - N. 6. - С. 14-24

6.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Собрание Законодательства Российской Федерации. https://www.szrf.ru/szrf/oglavlenie.php?md=0&nb=100&year – Режим свободного доступа.

6.4. Интернет-ресурсы

1. Справочная правовая система «Консультант Плюс». Режим доступа: http://www.consultant.ru/
2. Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс» http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76
3. Научно-практические статьи по экономике и финансам Электронной библиотеки ИД
4. «Гребенников» http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76
5. Статьи из журналов и статистических изданий Ист Вью http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76
6. Энциклопедии и справочники компании Рубрикон
7. Polpred.com ОбзорСМИ.
8. EBSCO Publishing - доступкжурналамтакихиздательствкак Blackwell publishers, Springer, Elsevier, Harvard business school, Taylor and Francis, Academy of Management, Transaction publishers, American institute of physics, University of california press имногиедругие.
9. Мировое издательство Emerald eJournals Premier - электронное собрание рецензируемых журналов по всем основным дисциплинам менеджмента
10. Архивнаучныхжурналов 2011 Cambridge Journals Digital Archive Complete

Collection издательства Cambridge University Press: http://journals.cambridge.org/action/ displaySpecialPage?pageId=3092&archive=3092

11. Международное издательство SAGEPublications (штаб-квартиры в США, Великобритании (Лондон), Индии)
12. Американскоеиздательство Annual Reviews
13. OxfordJournalsArchive - архив политематических научных журналов издательства OxfordUniversityPress.
14. T&F 2011 Journal Archives Collection - архивнаучныхжурналовиздательства Taylor and Francis.
15. The American Association for the Advancement of Science (AAAS) - цифровойархивстатейжурнала Science.
16. Nature journal Digital archive - цифровойархивжурнала Nature издательства Nature Publishing Group.

6.5. Иные источники

1. Зотов, В. В. Социологические исследования в экономике и управлении: учебник для бакалавров / В. В. Зотов, М. П. Куркина. — Москва: Дашков и К, 2020. — 222 c. — ISBN 978-5-394-03619-4. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: https://wwwiprbookshop-ru.ezproxy.ranepa.ru:2443/107820.html
2. Опевалова, Е. В. Проективные методы исследования: учебное пособие / Е. В. Опевалова. — Комсомольск-на-Амуре, Саратов: Амурский гуманитарнопедагогический государственный университет, Ай Пи Ар Медиа, 2019. — 304 c. — ISBN 978-5-85094-615-9, 978-5-4497-0110-7. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: https://wwwiprbookshop-ru.ezproxy.ranepa.ru:2443/86452.html

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

Материально-техническая база

− компьютеры с доступом в Интернет; − мультимедийное оборудование; − интерактивная доска (при наличии).

Информационные технологии

Под информационной технологией понимается процесс, использующий совокупность средств и методов сбора, обработки и передачи данных (первичной информации) для получения информации нового качества о состоянии объекта, процесса или явления (информационного продукта).

В последние годы термин «информационные технологии» часто выступает синонимом термина «компьютерные технологии», так как все информационные технологии в настоящее время так или иначе связаны с применением компьютера. Однако, термин «информационные технологии» намного шире и включает в себя
«компьютерные технологии» в качестве составляющей. При этом, информационные технологии, основанные на использование современных компьютерных и сетевых средств, образуют термин «Современные информационные технологии».

Виды информационных технологий:

«ручная» информационная технология, инструментарий которой составляют: перо, чернильница, книга. Коммуникации осуществляется ручным способом (написание конспектов и т.д.). Основная цель технологии - представление информации в нужной форме.

«механическая» технология, оснащенная более совершенными средствами передачи и доставки информации, инструментарий которой составляют: телефон, диктофон. Основная цель технологии - представление информации в нужной форме более удобными средствами.

«электрическая» технология, инструментарий которой составляют: ксероксы, портативные диктофоны. Основная цель информационной технологии начинает перемещаться с формы представления информации на формирование ее содержания.

«электронная» технология, основным инструментарием которой становятся ЭВМ и создаваемые на их базе автоматизированные системы управления (АСУ) и информационно-поисковые системы, оснащенные широким спектром базовых и специализированных программных комплексов. Центр тяжести технологии еще более смещается на формирование содержательной стороны информации для управленческой среды различных сфер общественной жизни, особенно на организацию аналитической работы.

«компьютерная» («новая») технология, основным инструментарием которой является персональный компьютер с широким спектром стандартных программных продуктов разного назначения (Excel, Word, Power Point);. На этом этапе происходит процесс персонализации АСУ, который проявляется в создании систем поддержки принятия решений определенными специалистами. Подобные системы имеют встроенные элементы анализа и искусственного интеллекта для разных уровней управления, реализуются на персональном компьютере и используют телекоммуникации. В связи с **переходом** на базу существенным изменениям подвергаются и технические средства бытового, культурного и прочего назначений.

«сетевая технология» (иногда ее считают частью компьютерных технологий) только устанавливается. Начинают широко использоваться в различных областях глобальные и локальные компьютерные сети. Ей предсказывают в ближайшем будущем бурный рост, обусловленный популярностью ее основателя - глобальной компьютерной сети Internet.

Программное обеспечение

Программное обеспечение	Версия	Существует лицензий (и тип), количество
Windows 7 Pro	7	105
Офисный пакет		
Microsoft Office 2010 standard	2010	150
Антивирусная защита		
-Kaspersky Endpoint Security для бизнеса- Стандартный Russian Edition	8.1.0.1042	450
Дополнительные программы и утилиты		
WinRar	5	250
Radmin	3	250
ABBY FineReader 9.0 Corporate Edition	9	15
Другое ПО, используемое в деятельности филиала		
1С Библиотека		1
Гарант		
Консультант		

Информационные справочные системы

1. Научная библиотека РАНХиГС. URL: http://lib.ranepa.ru/;
2. Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: http://elibrary.ru/defaultx.asp;
3. Национальная электронная библиотека. URL: www.nns.ru;
4. Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru;
5. Российская национальная библиотека. URL: www.nnir.ru;
6. Электронная библиотека Grebennikon. URL: http://grebennikon.ru/;
7. Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: http://e.lanbook.com;
8. Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: http://www.biblioonline.ru/;
9. Электронно-библиотечная система IPR BOOKS. URL: http://www.iprbookshop.ru/.

Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.10 Экономическая безопасность бизнеса
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Управление развитием бизнеса
(наименование образовательной программы)

Заочная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2025

Челябинск

Автор(ы) – составитель(и):

К.э.н., доцент кафедры
экономики и менеджмента
Челябинского филиала РАНХиГС Топузов Н.К.

Заведующий кафедрой экономики и менеджмента,
к.с.н., доцент Е.А. Терещук

Рабочая программа дисциплины ***«Экономическая безопасность бизнеса»*** разработана в соответствии с Рекомендациями и требованиями по разработке образовательных программ высшего образования, утвержденными решением УМС Академии по менеджменту от «27» сентября 2023 г.

Рабочая программа дисциплины ***«Экономическая безопасность бизнеса»*** рассмотрена и одобрена на заседании кафедры экономики и менеджмента.

Протокол от «27» марта 2025 № 8.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы 4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы 5
3. Содержание и структура дисциплины 8
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине 7
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины 20
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине 22
6.1.Основная литература 22
6.2.Дополнительная литература 22
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы 23
6.4. Нормативно-правовые документы 23
6.5. Интернет-ресурсы 23
6.6. Иные источники 23
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы 23

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

1.1. Дисциплина обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПКс ОС-2	Способен разрабатывать программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию	ПКс ОС – 2.3	способность разрабатывать программы организационного развития и изменений, обеспечивать их реализацию с целью повышения экономической безопасности организации

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

ОТФ/ТФ (при наличии проф-стандарта)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Профессиональные действия: -управление процессами и проектами в организации; -разработка и реализация стратегии развития организации.	ПКс ОС-2.3	на уровне знаний: основные понятия и инструменты, характеризующие уровень экономической безопасности хозяйствующих субъектов; показатели и пороговые значения индикаторов экономической безопасности
		на уровне умений: осуществлять сбор информации из различных источников, проводить финансовый анализ различного типа, осуществлять выбор инструментов и сроков инвестирования в условиях определенности, а также неопределенности и риска, строить оптимальные портфели инвестиционных проектов; анализировать тенденции в поведении экономических агентов и в изменениях состояния рынков
		на уровне навыков: методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов с целью формулирования и реализации стратегических управленческих решений на уровне программ экономической безопасности.

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Объем дисциплины 3 зачетных единиц.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся по очной форме обучения 108 ак.чсов:

- 10 часов лекций;
- 20 часов практических занятий;
- 78 часов самостоятельной работы.

Объем дисциплины 3 зачетных единиц.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина Б1.В.10 Экономическая безопасность бизнеса изучается по очной обучения во 2 семестре.

Освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний и практических умений, полученных при изучении дисциплин Б1.Б.01 Современный менеджмент, Б1.В.08 Инвестиционный менеджмент, Б.1.В.03 Управление проектной деятельностью, Б.1.0.03 Стратегический менеджмент

Форма промежуточной аттестации: зачет.

3. Содержание и структура дисциплины

Очная форма обучения (академические часы)

Наименование тем	Количество часов						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
	Всего	Контактная работа с преподавателем				СР	
		Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1. Основные концептуальные понятия теории управления безопасностью.	15	1		2		12	конспект, устный опрос
Тема 2. Особенности экономической безопасности хозяйствующих субъектов	17	1		4		12	конспект, устный опрос
Тема 3. Угрозы экономической безопасности предприятия	15	1		2		12	конспект, устный опрос
Тема 4. Риски предприятия как угроза его безопасности	15	1		2		12	конспект, устный опрос
Тема 5. Методы анализа и управления хозяйственными рисками	16	2		2		12	конспект, устный опрос

Наименование тем	Количество часов						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
	Всего	Контактная работа с преподавателем				СР	
		Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 6. Направления обеспечения экономической безопасности предприятия	15	1		2		12	конспект, устный опрос
Тема 7. Информационная, кадровая и экологическая безопасность предприятия как элементы экономической безопасности	15	1		2		12	конспект, устный опрос
Промежуточная аттестация							зачет
Консультация							
Всего	**108**	**8**		**16**		**84**	

Содержание дисциплины

Тема 1. **Основные концептуальные понятия теории управления безопасностью**

Понятие экономической безопасности. Место экономической безопасности в системе национальной безопасности. Уровни безопасности. Объект и субъект экономической безопасности. Виды экономической безопасности. Угрозы экономической безопасности территорий

Тема 2. **Особенности экономической безопасности хозяйствующих субъектов**

Система экономической безопасности: цели и задачи. Принципы построения системы безопасности предприятия. Факторы и источники угрозы экономической безопасности предприятия. Законодательно-правовое обеспечение экономической безопасности. Организационная структура службы безопасности предприятия.

Тема 3. **Угрозы экономической безопасности предприятия**

Характеристика системы угроз экономической безопасности хозяйствующих субъектов. Классификация угроз экономической безопасности предприятия. Уровни угроз. Диагностика кризисных ситуаций на предприятии. Индикаторы угроз и опасностей. Способы защиты от угроз.

Тема 4. **Риски предприятия как угроза его безопасности**

Риск и его виды. Восприятие риска. Факторы, влияющие на восприятие риска, связанного с безопасностью. Риски в области природоохранной деятельности. Техногенный риск.

Тема 5. **Методы анализа и управления хозяйственными рисками**

Прогнозирование рисков. Оценка рисков. Система управления рисками. Методы управления рисками. Обеспечение страховой защиты рисков предприятий.

Тема 6. **Направления обеспечения экономической безопасности предприятия**

Направления и принципы обеспечения экономической безопасности предприятия. Критерии и показатели экономической безопасности предприятия. Функциональные составляющие экономической безопасности предпритяия. Стратегии экономической безопасности предприятия и их существующие типы.

Тема 7. **Информационная, кадровая и экологическая безопасность предприятия как элементы экономической безопасности**

Виды информации, подлежащие защите. Защита текущей информации. Безопасность кадрового развития компании. Виды ущерба для экологии. Источники загрязнения окружающей среды. Экологический менеджмент. Экологический аудит.

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

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

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

4.1.1. В ходе реализации дисциплины используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

При проведении занятий лекционного типа контроль осуществляется в форме проверки конспекта.

При проведении занятий практического типа: контроль осуществляется устным опросом, проверкой выполнения индивидуальных заданий.

При контроле результатов самостоятельной работы контроль осуществляется в устных ответах на вопросы

4.1.2. Зачет проходит в форме устных ответов на теоретические вопросы и выполнения индивидуального задания

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Тема 1. Основные концептуальные понятия теории управления безопасностью *Проработать и обосновать основные вопросы темы:*

1. Проведите анализ категорий «безопасность», «опасность», «угроза». Каково место экономической безопасности в системе национальной безопасности?
2. Охарактеризуйте российское законодательство о безопасности.
3. Каковы уровни безопасности?
4. Объект и субъект экономической безопасности.
5. Каковы внутренние и внешние факторы угрозы экономической безопасности страны?
6. Охарактеризуйте такие виды экономической безопасности, как энергетическая, сырьевая, внешнеэкономическая, промышленная, продовольственная, информационная, инвестиционная, инновационная, финансовая и экологическая безопасности.
7. Каковы угрозы экономической безопасности территорий?

Тема 2. Особенности экономической безопасности хозяйствующих субъектов

Проработать и обосновать основные вопросы темы:

1. Каковы цели и задачи системы экономической безопасности?
2. Раскройте принципы построения системы безопасности предприятия. Что относится к объектам безопасности?
3. Охарактеризуйте факторы и источники угрозы экономической безопасности предприятия.
4. Охарактеризуйте законодательно-правовое обеспечение экономической безопасности. В чем сущность Закона о безопасности? Какие недостатки существующей правовой базы по обеспечению безопасности бизнеса можно выделить?
5. Охарактеризуйте институциональные структуры, обеспечивающие экономическую безопасность субъектов предпринимательской деятельности. В чем роль государственных органов обеспечения экономической безопасности?
6. Каковы основные подразделения службы безопасности?

Тема 3. Угрозы экономической безопасности предприятия *Проработать и обосновать основные вопросы темы:*

1. Дайте характеристику системы угроз экономической безопасности хозяйствующих субъектов.
2. Классификация угроз экономической безопасности предприятия. Угрозы и опасности в сфере предпринимательства. Роль конкуренции.
3. Уровни угроз.

4. Признаки опасности для предпринимателя. Как проводится диагностика кризисных ситуаций на предприятии? Мониторинг факторов, вызывающих угрозы экономической безопасности предприятия (организации). Какие следует использовать индикаторы угроз и опасностей?
5. Каковы механизмы реализации угрозы?
6. Какие способы защиты от угроз вам известны?

Тема 4. Риски предприятия как угроза его безопасности. *Проработать и обосновать основные вопросы темы:*

1. Что такое «риск», каковы его виды? Сущностные аспекты категории «предпринимательский риск».
2. Классификационные признаки рисков относительно объективных условий их существования (происхождения); по фактору времени; в зависимости от целей управления; в зависимости от сферы возникновения. 3. Дайте характеристику коммерческим рискам.
4. Восприятие риска. Какие факторы влияют на восприятие риска, связанного с безопасностью?
5. Дайте характеристику рисам в области природоохранной деятельности.
6. Дайте характеристику техногенному риску.

Тема 5. Методы анализа и управления хозяйственными рисками *Проработать и обосновать основные вопросы темы:*

1. Как осуществляется прогнозирование рисков, оценка рисков? Как определяются допустимые пределы рисков?
2. Какие вам известны методы анализа и оценки уровня экономической безопасности предприятия?
3. Что включает в себя система управления рисками? Какие органы управления риском на предприятии вам известны?
4. Раскройте методы управления рисками: предупреждения риска; избегания риска; снижения последствий риска; диверсификации риска.
5. Какие основные приемы ограничения и снижения экономических последствий риска?
6. Элементы структуры стоимости риска: стоимость контроля над риском; стоимость риска, остающегося на ответственности предприятия; стоимость передачи риска на страхование.
7. Как можно обеспечить страховую защиту рисков предприятий?

Тема 6. Направления обеспечения экономической безопасности предприятия

Проработать и обосновать основные вопросы темы:

1. В чем сущность концепции безопасности предприятия?
2. Какие направления и принципы обеспечения экономической безопасности предприятия вам известны? Модель обеспечения безопасности.
3. Каковы критерии и показатели экономической безопасности предприятия?
4. Охарактеризуйте функциональные составляющие экономической безопасности предприятия (финансовая, интеллектуально-кадровая, технологическая, правовая, экологическая, информационная, силовая).
5. Сущность стратегии экономической безопасности предприятия и ее типы.

Тема 7. Информационная, кадровая и экологическая безопасность предприятия как элементы экономической безопасности

Проработать и обосновать основные вопросы темы:

1. Что понимается под кадровой безопасностью организации? Каковы причины сопротивления работников культуре своей организации?
2. Каковы разновидности деструктивных форм поведения?
3. Что такое мошенничество и каковы его виды?
4. Каковы основные процедуры контроля работников?
5. Опишите комплексную модель первопричин воровства и стратегий его предотвращения.
6. Какова концепция безопасности кадрового развития компании? Что понимается под благонадежностью персонала? Что означает лояльность персонала, и какова модель ее развития?
7. Каковы пути повышения благонадежности и лояльности персонала?
8. Как правильно осуществлять набор персонала? Кто проводит анкетирование и принимает решение о приеме нового сотрудника?
9. Каковы источники информации о кандидате на вакансию?
10. С какими сложностями юридического характера сталкивается фирма при наборе персонала?
11. Что такое персональные данные работника и как они должны быть защищены? Каковы административные методы регулирования кадровой безопасности?
12. Что такое «группы риска», и каковы кадровые угрозы, связанные с их существованием в компании? Каковы меры предотвращения кадровых рисков организации?

13. Как следует разрешать конфликты исходя из позиций укрепления кадровой безопасности в компании?
14. Как должна осуществляться охрана труда работников и кто за это отвечает? Какими средствами располагает организация для охраны коммерческой тайны?
15. Как организовать и провести безопасное увольнение работника?
16. Виды ущерба для экологии.
17. Источники загрязнения окружающей среды.
18. Экологическая экспертиза.
19. Экологический менеджмент. 20. Экологический аудит.

Тестовые задания

Примерное задание для тестового контроля уровня усвоения учебного материала

1. Природные богатства, людские ресурсы, производственные фонды, финансовые ресурсы и др. – это:
1) причины экономической безопасности
2) субъекты экономической безопасности
3) объекты экономической безопасности
4) принципы экономической безопасности

2. К источникам угроз экономической безопасности предприятия не относятся:
1) форс-мажорные обстоятельства;
2) научные и технологические инновации;
3) рост теневой составляющей экономической деятельности; 4) разрыв кооперационных связей.

3. Угрозы экономической безопасности подразделяются на:
1) простые и сложные
2) убыточные и безубыточные
3) внешние и внутренние
4) разовые и накопительные

4. К внутренним угрозам экономической безопасности предприятия не относятся:
1) платежная недисциплинированность покупателей;
2) массовое выбытие устаревших элементов основного капитала, их не восполнение;

3) отставание техники и технологий; 4) высокие издержки производства.

5. Управление можно представить в виде совокупности следующих функций:
1) планирование, учет и контроль, анализ
2) документирование и анализ
3) процессы и технологии
4) калькулирование, контроль и результат

6. С позиции экономической безопасности предприятия угрозой, исходящей от фондового рынка, является:
1) страхование рисков;
2) снижение капитализации корпорации; 3) снижение ставки рефинансирования; 4) рост доходности акций.

7. Потерю предприятием своей ниши на рынке товара может вызвать:
1) агрессивная политика конкурентов;
2) изменение финансовой ситуации в стране;
3) снижение рентабельности предприятия;
4) технические и технологические сдвиги, вызывающие изменение спроса на отдельные виды товаров.

8. Система показателей экономической безопасности фирмы охватывает:
1) все направления экономического развития и становления;
2) состав количественных производственных показателей фирмы; 3) только качественные показатели фирмы; 4) темпы роста промышленного производства.

9. К признакам, используемым для определения информации, составляющей коммерческую тайну, не относится:
1) имеет отношение к ограничению гласности;
2) не является общеизвестной информацией;
3) полезна для бизнеса;
4) дает преимущества над конкурентами.

10. Рабочая сила, производственные ресурсы, природа, технология - это:
1) причины застоя
2) факторы экономического роста
3) показатели прибыльности
4) незаконные категории

11. Организация как объект — это:
1) деятельность по упорядочению всех элементов во времени и пространстве;
2) обладающий внутренней структурой объект;

2) целостный комплекс взаимосвязанных элементов и особое единство с внешним окружением;
4) все ответы неверны.

12. Экономическая обособленность предприятия — это:
1) осуществление индивидуального воспроизводства за счет полученных результатов;
2) совокупность прав и ответственности предприятия;
3) форма организации труда;
4) звено общественного разделения труда.

13. К признакам коммерческого предприятия не относятся:
1) полная экономическая обособленность;
2) действует на основе рыночных нормативов;
4) осуществляет индивидуальное воспроизводство;
4) первичное звено управления.

14. Этап предпринимательства в рамках жизненного цикла организации характеризуется следующим:

1) структура организации стабилизируется, вводятся правила, определяются процедуры;
2) формируется миссия организации;
3) организация находится в стадии становления, формируется жизненный цикл продукции;
4) механизм выработки и принятия решений централизован.

15. Этап выработки структуры в рамках жизненного цикла организации характеризуется следующим:

1) организация увеличивает выпуск своих продуктов и расширяет рынок оказания услуг;
2) руководители ищут пути удержания рынков;
3) упор делается на эффективность инноваций и стабильность;
4) члены организации затрачивают много времени и демонстрируют высокие обязательства.

16. Основная цель деятельности организации:
1) получение прибыли;
2) социальное благополучие коллектива;
3) низкая безработица;
4) обеспечение устойчивого экономического состояния.

17. К источникам угроз экономической безопасности предприятия не относятся:

1) форс-мажорные обстоятельства;
2) научные и технологические инновации;
3) рост теневой составляющей экономической деятельности; 4) разрыв кооперационных связей.

18. Понятие «безопасность предприятия» отражает:

1) прочность и надежность функционирования предприятия в режиме выбранной стратегии;
2) выход из режима принятой стратегии;
3) способность предприятия к выживанию и функционированию в режиме противостояния внешним и внутренним угрозам; 4) правовую защищенность корпорации.

19. Риски – это:

1) не поддающиеся обоснованному прогнозированию угрозы экономической безопасности предприятия;
2) внешние факторы, угрожающие функционированию предприятия (организации);
3) внутренние факторы, угрожающие функционированию предприятия
(организации);
4) все ответы неверны.

20. К внутренним угрозам экономической безопасности предприятия не относятся: 1) платежная недисциплинированность покупателей;

2) массовое выбытие устаревших элементов основного капитала, их не восполнение;
3) отставание техники и технологий;
4) высокие издержки производства.

21. Внешнюю угрозу ЭБП «снижение цен» можно рассматривать как внутреннюю угрозу:

1) высоких издержек производства;
2) потери конкурентоспособности; 3) массового выбытия основного капитала; 4) верны ответы а) и б).

22. С позиции экономической безопасности предприятия угрозой, исходящей от фондового рынка, является:

1) страхование рисков;

2) снижение капитализации корпорации; 3) снижение ставки рефинансирования; 4) рост доходности акций.

23. Потерю предприятием своей ниши на рынке товара может вызвать:
1) агрессивная политика конкурентов;
2) изменение финансовой ситуации в стране;
3) снижение рентабельности предприятия;
4) технические и технологические сдвиги, вызывающие изменение спроса на отдельные виды товаров.

24. Система показателей экономической безопасности фирмы охватывает:
1) все направления экономического развития и становления;
2) состав количественных производственных показателей фирмы; 3) только качественные показатели фирмы; 4) темпы роста промышленного производства.

25. Инструментарий системы безопасности фирмы:
1) комплекс наблюдений и исследований;
2) составная часть построения системы безопасности объекта;
3) признак, на основании которого производится оценка; 4) цифровой показатель.

Критерии оценивания:

Процент правильных ответов	Оценка
50-100%	Зачтено
менее 50%	Не зачтено

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

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

ПКс ОС-2	Способен разрабатывать программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию	ПКс ОС – 2.3	способность разрабатывать программы организационного развития и изменений, обеспечивать их реализацию с целью повышения экономической безопасности организации

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания *Что делает обучающийся (какие действия способен выполнить), подтверждая этап освоения компетенции*	Критерий оценивания *Как (с каким качеством) выполняется действие. Соответствует оценке «отлично» в шкале оценивания в РПД.*
способность разрабатывать программы организационного развития и изменений, обеспечивать их реализацию с целью повышения экономической безопасности организации	– Разрабатывает программы развития и изменений, обеспечивает их реализацию для решения задачи повышения экономической безопасности бизнеса организации	Знает: основные понятия и инструменты, характеризующие уровень экономической безопасности хозяйствующих субъектов; показатели и пороговые значения индикаторов экономической безопасности Умеет: осуществлять сбор информации из различных источников, анализировать тенденции в поведении экономических агентов и в изменениях состояния рынков для разработки и реализации программ экономической безопасности. Владеет навыком: методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов с целью разработки программ повышения экономической безопасности организации.

1.3.2. Типовые оценочные средства

Перечень вопросов к зачету:

1. Безопасность предпринимательства: понятие, сущность, признаки.
2. Виды экономической безопасности. Их систематизация.
3. Внешние угрозы экономической безопасности.
4. Внутренние угрозы экономической безопасности и их систематизация.
5. Деструктивные факторы, влияющие на экономическую безопасность.

6. Информационная безопасность как составной элемент экономической безопасности бизнеса.
7. Коммерческая информация и коммерческая тайна: содержание и защита.
8. Критерии, параметры и показатели экономической безопасности.
9. Необходимость и сущность комплексной системы обеспечения экономической безопасности предпринимательства.
10. Объекты и субъекты безопасности государства.
11. Организационная структура обеспечения экономической безопасности.
12. Понятие и содержание экономической безопасности. Ее развитие и нормативно-правовая база.
13. Принципы обеспечения безопасности государства.
14. Технология защиты от угроз экономической безопасности
15. Угрозы экономической безопасности в различных секторах услуг: банковских, страховых, информационных, туристических.
16. Риски предприятий как объект управления. Управление рисками предприятия.
17. Управленческие риски и их классификация.
18. Объективные и субъективные условия риска предприятия.
19. Оценка риска предприятия.
20. Методы управления рисками предприятия.
21. Понятие кадровой безопасности. Основные ее составляющие. Концепции безопасности кадрового развития компании.
22. Благонадежность и лояльность персонала как основа кадровой безопасности. 23. Уровни развития лояльности персонала организации. Основные составляющие программы повышения благонадежности и лояльности персонала.
24. Безопасность найма и служебной деятельности. Эффективные способы увольнения работников предприятия.
25. Понятие банкротства предприятия. Факторы банкротства предприятия.

Шкала оценивания (зачет)

Оценка «ОТЛИЧНО» ставится обучающемуся, если он самостоятельно и верно определил понятия в области стратегического менеджмента и стратегического анализа, смог собрать данные по поставленной задаче, выбрал правильный способ, метод и провел качественную оценку собранной информации.

Оценка «ХОРОШО» ставится обучающему, если он определил понятия в области стратегического менеджмента и стратегического анализа, смог собрать данные по поставленной задаче, выбрал правильный способ, метод и

провел качественную оценку собранной информации, но допустил неточности или погрешности.

Оценка «УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» ставится обучающему, если он с трудом определил понятия в области стратегического менеджмента и стратегического анализа, испытывал затруднения в сборе данных по поставленной задаче, с трудом выбрал правильный способ, метод и провел качественную оценку собранной информации, допустил ошибки.

Оценка «НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» ставится обучающему, если он не определил понятия в области стратегического менеджмента и стратегического анализа, не смог собрать данные по поставленной задаче, не выбрал или выбрал неправильный способ, метод и не провел качественную оценку собранной информации.

4.4. Методические материалы

Зачет проходит в форме устных ответов на теоретические вопросы и выполнения индивидуального задания.

Рекомендации по подготовке к устному ответу

При устном опросе в ответе студента должны быть отражены следующие моменты:

− определены теоретические понятия, сформулированные в вопросе;

− сформулированы методы по сути вопроса,

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Занятия лекционного типа дают студентам систематизированные знания о наиболее сложных и актуальных проблемах изучаемой дисциплины «Современный стратегический анализ».

На лекционных занятиях, студенты должны внимательно воспринимать материал, подготовленный преподавателем, мыслить, добиваться понимания изучаемого предмета. При этом обучающиеся должны вести конспект дисциплины. Если обучающийся проявляет недопонимания по какой-либо части предмета, то ему следует задать вопрос преподавателю. Также в процессе лекционных занятий студентам необходимо выполнять в конспектах задания, которые предлагает преподаватель в процессе подачи теоретического материала.

Занятия практического типа являются аудиторными занятиями.

Для того чтобы аудиторный материал практического занятия был освоен обучающимся ему необходимо:

– предварительно: изучить теоретический материал по данной теме, ознакомиться с литературой, рекомендованной преподавателем, и найденной самостоятельно; выполнить задания, предложенные преподавателем, к занятию; составить перечень вопросов, вызывающих затруднения, неясности или сомнения, обсудить их с преподавателем или на занятии;

– при организации практического занятия в форме семинара не ограничиваться подготовленным вопросом, внимательно слушать доклады других обучающихся, тезисно конспектировать, задавать вопросы, участвовать в дискуссиях и обсуждении представленных теоретических проблем;

Самостоятельная подготовка обучающихся при подготовке к занятиям лекционного типа включает в себя:

– доработку конспекта лекции, которую желательно осуществлять в тот же день, пока материал еще легко воспроизводим в памяти (через 10 часов после лекции в памяти остается не более 30-40% материала). Необходимо прочитать записи, расшифровать сокращения, доработать схемы;

– повторение изученного на предыдущем занятии материала.

Подготовка к занятиям практического типа включает 2 этапа:

1) организационный;

2) закрепление и углубление теоретических знаний.

На первом этапе обучающемуся необходимо спланировать свою самостоятельную работу, которая включает:

–уяснение задания на самостоятельную работу;

–составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки.

Второй этап включает непосредственную подготовку студента к занятию.

Начинать надо с изучения рекомендованной преподавателем литературы.

Существует несколько методов работы с литературой.

Один из них – самый известный – метод повторения: прочитанный текст можно заучить наизусть. Простое повторение воздействует на память механически и поверхностно. Полученные таким путем сведения легко забываются

Наиболее эффективный метод – метод кодирования: прочитанный текст нужно подвергнуть большей, чем простое заучивание, обработке. Чтобы основательно обработать информацию и закодировать ее для хранения, важно произвести целый ряд мыслительных операций: прокомментировать новые данные; оценить их значение; поставить вопросы; сопоставить полученные сведения с ранее известными. Для улучшения обработки информации очень важно устанавливать осмысленные связи, структурировать новые сведения. Изучение научной, учебной и иной литературы требует ведения рабочих записей. Форма записей может быть весьма разнообразной: простой или развернутый план, тезисы, цитаты, конспект.

План – первооснова, каркас какой-либо письменной работы, определяющие последовательность изложения материала. План является наиболее краткой и потому самой доступной и распространенной формой записей содержания исходного источника информации. По существу, это перечень основных вопросов, рассматриваемых в источнике. План может быть простым

и развернутым. Их отличие состоит в степени детализации содержания и, соответственно, в объеме. Преимущество плана состоит в следующем:

Во-первых, план позволяет наилучшим образом уяснить логику мысли автора, упрощает понимание главных моментов произведения.

Во-вторых, план позволяет быстро и глубоко проникнуть в сущность построения произведения и, следовательно, гораздо легче ориентироваться в его содержании.

В-третьих, план позволяет – при последующем возвращении к нему – быстрее обычного вспомнить прочитанное.

В-четвертых, с помощью плана гораздо удобнее отыскивать в источнике нужные места, факты, цитаты и т. д. Выписки – небольшие фрагменты текста (неполные и полные предложения, отдельные абзацы, а также дословные и близкие к дословной записи об излагаемых в нем фактах), содержащие в себе квинтэссенцию содержания прочитанного.

Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Основная литература:

1. Безопасность предпринимательской деятельности : учебник для вузов / В. Л. Шульц, А. В. Юрченко, Н. А. Волобуев, С. К. Кузнецов ; под редакцией В. Л. Шульца. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 563 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18863-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/551836
2. Уразгалиев, В. Ш. Экономическая безопасность : учебник и практикум для вузов / В. Ш. Уразгалиев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 725 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09982-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560571
3. Белов, С. В. Безопасность жизнедеятельности и защита окружающей среды (техносферная безопасность) : учебник для вузов / С. В. Белов. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 636 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16270-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/568495.
4. Гордиенко, Д.В. Основы экономической безопасности государства. Курс лекции. Учебно-методическое пособие / Д.В. Гордиенко. - М.: Инфра-М, Финансы и статистика, 2022. - 427 с.
5. Яркина, Н. Н. Экономика предприятия (организации) : учебник / Н. Н. Яркина. — Керчь : КГМТУ, 2020. — 446 с. — ISBN 978-5-6042731-7-3. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/140647

Дополнительная литература:

1. Криворотов, В.В. Экономическая безопасность государства и регионов: учебное пособие / В.В. Криворотов, А.В. Калина, Н.Д. Эриашвили. - Москва: Юнити-Дана, 2015. - 350 с. [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118280
2. Экономическая безопасность: учебное пособие / В.А. Богомолов, Н.Д. Эриашвили, Е.Н. Барикаев и др. ; ред. В.А. Богомолов. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2012. - 296 с. [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118282

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы					
1	Шевцова Н.М.	Теория управления [Электронный ресурс]: учебное пособие	Воронеж: Воронежский Государственный Аграрный Университет им. Императора Петра Первого, 2015. — 183 с.		Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/72766.html
2	Одинцов, А. А.	Основы менеджмента: учеб. пособие для вузов	М.: Издательство Юрайт, 2019. — 210 с.		Режим доступа : www.biblio-online.ru/book/88E6CD35-ACB5-457D-BCC8-0D67A3310240
3	Герчикова И.Н.	Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник/ Герчикова И.Н.— Электрон. текстовые данные.—	М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 511 с.		Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/15396
4	Hristova R.	Power And Behavior In Strategic Management	Vedecko vydavatelske centrum Sociosfera-CZ s.r.o. (Прага)		Режим доступа: https://elibrary.ru/item.asp?id=22876106

6.4. Интернет-ресурсы	
1	Универсальная интернет-энциклопедия Wikipedia http://ru.wikipedia.org
2	ЭБС Лань http://e.lanbook.com
3	Сервис полнотекстового поиска по книгам http://books.google.ru/
4	Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU http://elibrary.ru

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

Перечень информационных технологий, программных продуктов, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине	
1	Операционная система (MS Windows XP/Vista/7);

2	Пакет офисных программ (MicrosoftOffice или OpenOffice);
3	Антивирусная программа (NOD32, Dr.Web, Kaspersky и др.);
4	Программа для распознавания текста (FineReader или альтернативная);
5	Интернет-браузер (Internet Explorer, Opera, Mozilla Firefox, Google Chrome идр.);
6	Различные утилиты (Архиваторы, программы записи компакт-дисков, файловые менеджеры, программы просмотра изображений и др.);
7	• Универсальная интернет-энциклопедия Wikipedia http://ru.wikipedia.org • ЭБС Лань http://e.lanbook.com • ЭБС IPRbooks http://www.iprbookshop.ru • ЭБС Юрайт http://www.biblio-online.ru • Сервис полнотекстового поиска по книгам http://books.google.ru/ • Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU http://elibrary.ru • Федеральный образовательный портал «Российское образование» http://www.edu.ru

Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.11 Оценка бизнеса и управление стоимостью компании
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Управление развитием бизнеса
(наименование образовательной программы)

Заочная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2025

Челябинск

Автор(ы)–составитель(и):

Ст.преподаватель кафедры
Экономики, финансов и бухгалтерского учета
Челябинского филиала РАНХиГС Солодовникова М.В.

Заведующий кафедрой
экономики и менеджмента,
к.с.н., доцент Терещук Е.А.

Рабочая программа дисциплины ***«Оценка бизнеса и управление стоимостью компании»*** разработана в соответствии с Рекомендациями и требованиями по разработке образовательных программ высшего образования, утвержденными решением УМС Академии по менеджменту от «27» сентября 2023 г.

Рабочая программа дисциплины ***«Оценка бизнеса и управление стоимостью компании»***
рассмотрена и одобрена на заседании кафедры экономики и менеджмента.
Протокол от «27» марта 2025 № 8.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы……4
2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО…….5
3. Содержание и структура дисциплины……..5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточная аттестация по дисциплине……7
5. Методические указания по освоению дисциплины……..11
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет……12
6.1. Основная литература……12
6.2. Дополнительная литература……12
6.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация……..12
6.4.Интернет-ресурсы……...12
6.5.Иные источники……..13
7.Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы……13

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

1.1. Дисциплина ***Б1.В.11 «Оценка бизнеса и управление стоимостью компании»*** обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКс ОС – 3	Способен использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач	ПКс ОС – 3.3	способность использовать современные методы оценки бизнеса и управления стоимостью компании для решения стратегических задач

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

ОТФ/ТФ трудовые или профессиональные действия	Код компонента компетенции	Результаты обучения
Профессиональные действия: - разработка и реализация стратегий развития организаций (подразделений)	ПКс ОС – 3.3	***на уровне знаний:*** • знать методические основы оценки стоимости бизнеса после реализации бизнес-планов
		на уровне умений: • уметь рассчитывать предположительную стоимость планируемого бизнеса
		на уровне навыков: • владеть навыками экспертной оценки инвестиций в бизнес-проекты

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Общий объем дисциплины – 3 з.е., 108 ак.часов, 81 астр. ч.

Количество астрономических и соответствующих им академических часов, выделенных

- на контактную работу обучающихся с преподавателем по очной форме обучения – 32 ак.ч. (24 астр.ч.), в том числе 10 ак.ч. (7,5 астр.ч.) лекций и 20 ак.ч. (15 астр.ч.) семинарских занятий; 2 ак.ч (1,5 астр.ч) – консультация;

- на самостоятельную работу обучающихся – 40 ак.ч. (30 астр.ч.)

Количество астрономических и соответствующих им академических часов, выделенных на практическую подготовку – не предусмотрено.

Место дисциплины в структуре образовательной программы.

Дисциплина Б1.В.11 «Оценка бизнеса и управление стоимостью фирмы» предназначена для студентов 2 курс обучения очной формы обучения, изучается в 4 семестре;

– дисциплина *опирается на* объем теоретических знаний в области дисциплин, изученных студентами в предшествующий период получения высшего образования, в том числе: «Экономический анализ», «Стратегический менеджмент и стратегический анализ», «Управление проектной деятельносьтью».

– форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – экзамен (для очной формы).

3. Содержание и структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ ДОТ	ЛР/ ДОТ	ПЗ/ ДОТ	конс		
Тема 1	Основные концепции оценки стоимости бизнеса	15	2	–	4	–	9	Т
Тема 2	Доходный подход к оценке стоимости бизнеса	12	1	–	2	–	9	О
Тема 3	Имущественный (затратный) подход к оценке стоимости бизнеса	15	1	–	4	–	10	Т
Тема 4	Сравнительный подход к оценке стоимости бизнеса	13	2	–	2	–	9	О
Тема 5	Комплексная оценка стоимости бизнеса	15	2	–	4	–	9	РЗ
Промежуточная аттестация		**36**						экзамен
Всего:		**108**	**8**		**16**	**2**	**46**	

** – формы текущего контроля успеваемости опрос (О), тестирование (Т), решение задач (РЗ)*

Содержание дисциплины

Тема 1. Основные концепции оценки стоимости бизнеса

1.1. История развития оценочной деятельности в России

1.2. Правовое регулирование оценочной деятельности

1.3. Основные подходы и методы оценки стоимости компании и отчет о результатах оценки анализируемого объекта

Тема 2. Доходный подход к оценке стоимости бизнеса

2.1. Экономическое содержание доходного подхода

2.2. Основные методы доходного подхода и условия их применения

Тема 3. Имущественный (затратный) подход к оценке стоимости бизнеса

3.1. Экономическая содержание затратного подхода

3.2. Затраты и стоимость

3.3. Оценка финансовых активов

Тема 4. Сравнительный подход к оценке стоимости бизнеса

4.1. Фундаментальные принципы сравнительной оценки

4.2. Финансовый анализ и сопоставление

4.3. Определение стоимости оцениваемого предприятия

Тема 5. Комплексная оценка стоимости бизнеса

5.1. Методы согласования результатов стоимости бизнеса, полученных на основе различных подходов

5.2. Управление стоимостью бизнеса

5.3. Отчет об оценке стоимости предприятия

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточная аттестация по дисциплине

В ходе реализации дисциплины ***Б1.В.11 «Оценка бизнеса и управление стоимостью компании»***
используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема	Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1. Основные концепции оценки стоимости бизнеса	Тест
Тема 2. Доходный подход к оценке стоимости бизнеса	Опрос
Тема 3. Имущественный (затратный) подход к оценке стоимости бизнеса	Тест
Тема 4. Сравнительный подход к оценке стоимости бизнеса	Опрос
Тема 5. Комплексная оценка стоимости бизнеса	Решение задач

Форма промежуточной аттестации – зачет. Зачет проводится в устно-письменной форме: по результатам теста у испытуемого может быть запрошено пояснение к его ответу на конкретный вопрос теста.

Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Тема 1. Основные концепции оценки стоимости бизнеса.
Типовые тестовые задания

1. Оценке подлежат имущественные права предприятия. Право собственности подразумевает

а) право хозяйственного ведения;
б) право владения, пользования, распоряжения;
в) право оперативного управления;
г) сервитут.

2. Необходима денежная оценка имущества, вносимого в оплату акций

а) при оплате не денежными средствами дополнительных акций и иных ценных бумаг АО;
б) при учреждении обществ;
в) если номинальная стоимость приобретаемых не денежными средствами акций и иных ценных бумаг составляет более 200 МРОТ.

3. При определении рыночной стоимости объекта оценки

а) речь идет о конкретном продавце и покупателе;
б) рассматривается гипотетическая сделка купли - продажи, исходя из спроса и предложения на конкретном рынке в определенное время;
в) отсутствует информация о сделке;
г) имеет место давление на покупателя и продавца.

Инструкция к тесту

Тест выдается на бумажном носителе. После завершения тестирования каждый обучаемый получает персональный результат.

В тесте 20 вопросов с вариантами ответа, необходимо выбрать один правильный ответ. Время тестирования 20 минут. Тестовые вопросы являются типовыми: с выбором одного варианта ответа из предложенных.

Тема 2. Доходный подход к оценке стоимости бизнеса.
Типовые вопросы для проведения опроса:

1. Дайте определение понятию «денежный поток»?
2. Чем различаются реальный и номинальный денежные потоки?
3. Как рассчитывается денежный поток для собственного капитала?
4. Как рассчитывается денежный поток для инвестированного капитала?
5. В чем заключается теория стоимости денег как капитала во времени?

6. Что понимается под аннуитетными платежами?
7. Чем простой процент отличается от сложного?
8. Какова взаимосвязь между функциями сложного процента?
9. В чем заключается главный принцип доходного подхода к оценке бизнеса?

Тема 3. Имущественный (затратный) подход к оценке стоимости бизнеса.
Типовые тестовые задания

1. При расчете ликвидационной стоимости затраты на ликвидацию предприятия - это:

а) выходные пособия и выплаты работникам предприятия;
б) комиссионные риэлторов, оценщиков, юристов;
в) расходы на перевозку подлежащих продаже активов;
г) затраты на строительство аналогичного предприятия.

2. При переоценке основных фондов привлекаются независимые эксперты для определения:

а) полной балансовой стоимости основных фондов;
б) остаточной балансовой стоимости;
в) полной восстановительной стоимости;
г) остаточной восстановительной стоимости.

3. Элементами нематериальных активов являются:

а) права пользования земельными участками,
б) права пользования объектами интеллектуальной собственности,
в) патенты, свидетельства, товарные знаки.

Инструкция к тесту

Тест выдается на бумажном носителе. После завершения тестирования каждый обучаемый получает персональный результат.

В тесте 20 вопросов с вариантами ответа, необходимо выбрать один правильный ответ. Время тестирования 20 минут. Тестовые вопросы являются типовыми: с выбором одного варианта ответа из предложенных.

Тема 4. Сравнительный подход к оценке стоимости бизнеса.
Типовые вопросы для проведения опроса:

1. В чем заключается общая идея рыночного подхода к оценке бизнеса?
2. В чем заключаются преимущества и недостатки сравнительного подхода к оценке бизнеса?
3. Каковы необходимые условия использования сравнительного подхода и его основных методов при оценке бизнеса?
4. Какие критерии применяются оценщиком для принятия решения о сходстве предприятий?
5. В чем заключаются особенности финансового анализа для целей сравнительного подхода?
6. Каков алгоритм метода рынка капитала?
7. Каковы критерии подбора компании-аналога?
8. Что подразумевается под корректировкой данных, используемых в методах рынка капитала, сделок и отраслевых коэффициентов?
9. Что такое ценовой мультипликатор? Какие виды мультипликаторов используются в процессе оценки? Дайте сравнительную характеристику.
10. Почему итоговая величина стоимости нуждается в корректировке?
11. Перечислите основные виды поправок, вносимых оценщиком.

Тема 5. Комплексная оценка стоимости бизнеса.
Типовые задачи:

1. Инвестор решил приобрести бензозаправочную станцию стоимостью 2 20000 тыс.руб. Ежегодные прогнозируемые в течение последующих 5 лет, свободные от долгов, поступления составят 90000 тыс. руб. В конце 5 – года инвестор планирует продать станцию по цене 26 000 тыс. руб., ставка дисконтирования принимается на уровне минимального приемлемого для инвестора дохода и равна 20 % годовых. Рассчитайте чистую текущую стоимость. Сравните значения величины чистого дохода без учета дисконтирования и чистую приведенную стоимость, рассчитанную с учетом дисконтирования.

2. Инвестиционный проект, рассчитанный на 4 года, требует инвестиций в размере 13000 тыс. руб. и имеет предполагаемые денежные поступления в размере 6000 тыс. руб., 4000 тыс. руб., 5000 тыс. руб., 7000 тыс. руб. соответственно. Определите, является ли инвестиционный проект приемлемым по

показателю “чистая текущая стоимость», если цена капитала будет меняться по годам следующим образом: 20%, 21%, 23%, 23%.

Шкала оценивания

№	Форма контроля	Критерий оценки	Показатель и шкала оценивания (кол-во баллов)
1.	Опрос	Правильность ответов на поставленные вопросы (до 5 мини-вопросов)	**5 баллов –** ответил на все вопросы **4 балла** – ответил на все вопросы, допустил 1-2 ошибки, но сам их исправил **3 балла** – ответил на 3 и более вопросов с ошибками **2 балла** – ответил на 1-2 вопроса с ошибками
2.	Решение задач	Качество решения задач: правильность решения задачи, оформление задачи	**5 баллов** – задача решена правильно, правильно оформлена. **4 балла** – задача решена правильно, но есть ошибки в оформлении **3 балла** - ошибки в расчетах и оформлении **2 балла** - задача решена неправильно
3.	Тесты: письменные и/или компьютерные	Правильность ответа	**5 баллов** - ≥17 **4 балла** – ≥14 **3 балла** - ≥10 **2 балла** - < 10

Оценочные материалы промежуточной аттестации

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКс ОС – 3	Способен использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач	ПКс ОС – 3.3	способность использовать современные методы оценки бизнеса и управления стоимостью компании для решения стратегических задач

Компонент компетенции	Индикатор оценивания	Критерий оценивания
ПКс ОС-3.3. способность использовать современные методы оценки бизнеса и управления стоимостью компании для решения стратегических задач	– Применяет современные инструменты оценки бизнеса и управления стоимостью компании для решения задач развития бизнеса	знает методические основы оценки стоимости бизнеса после реализации бизнес-планов умеет рассчитывать предположительную стоимость планируемого бизнеса владеет навыками экспертной оценки инвестиций в бизнес-проекты

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация студентов проводится в форме экзамена. Экзамен проходит в форме тестирования

Типовые тестовые задания

1. **Выбор методики проведения оценки зависит:**

1. От конъюнктуры рынка

2. От определения цели оценки

3. От цены объекта оценки

2. **Установите, о какой функции идет речь: «используется в том случае, если известна настоящая стоимость денег и требуется определить ее накопленную сумму на конец определенного периода при заданной ставке дохода на капитал» -**

1. Функция сложного процента

2. Функция дисконтирования

3. Функция «текущая стоимость аннуитета»

4. Функция «будущая стоимость аннуитета»

3. **Аннуитет, при котором платежи осуществляются в конце каждого периода, называется**

1. постнумерандо

2. пренумерандо

3. дифференцированный платеж

4. **Стоимость строительства в текущих ценах на действительную дату оценки точной копии оцениваемого объекта из тех же строительных материалов, по такому же проекту, что и оцениваемый объект, это -**

1. Восстановительная стоимость

2. Стоимость замещения

3. Ликвидационная стоимость

5. Объектами оценки могут быть -

1. отдельные материальные объекты (вещи);

2. имущество определенного вида (движимое или недвижимое);

3. право собственности на имущество или отдельные вещи из состава имущества;

4. права требования, обязательства (долги);

6. **Оценочная деятельность – это:**

1. Целенаправленный упорядоченный процесс, регулируемый законодательно

2. Вычисление различных видов стоимости объекта

3. Учет затрат на создание или приобретение объекта

7**. Под кадастровой стоимостью понимается**

1. Стоимость, установленная в результате проведения государственной кадастровой оценки

2. Стоимость, установленная, в результате рассмотрения споров в судебном порядке о результатах определения кадастровой стоимости

3. Стоимость, установленная, в соответствии с законодательством РФ

4. Все вышеперечисленное верно

Инструкция к тесту

Тест выдается на бумажном носителе. После завершения тестирования каждый обучаемый получает персональный результат.

В тесте 20 вопросов с вариантами ответа, необходимо выбрать один правильный ответ. Время тестирования 20 минут. Тестовые вопросы являются типовыми: с выбором одного варианта ответа из предложенных.

Система оценки: После завершения тестирования каждый обучаемый получает персональный результат.

Баллы	**Оценка**
<10	не зачтено
≥10	зачтено

Шкала оценивания

Знания и компетенции студента на зачете оцениваются оценками: «*зачтено*» и «*не зачтено*». Критерии оценивания полученных компетенций приведены в нижеследующей таблице

Баллы (рейтинговой оценки)	**Оценка**	**Требования к знаниям**
85-100	*«отлично»*	- знает методические основы оценки стоимости бизнеса после реализации бизнес-планов - умеет рассчитывать предположительную стоимость планируемого бизнеса - владеет навыками экспертной оценки инвестиций в бизнес-проекты
70-84	*«хорошо»*	- знает методические основы оценки стоимости бизнеса после реализации бизнес-планов, но допускает незначительные ошибки - умеет рассчитывать предположительную стоимость планируемого бизнеса с неточностями - владеет навыками экспертной оценки инвестиций в бизнес-проекты
55-69	*«удовлетворительно»*	- допускает ошибки в характеристике методических основ оценки стоимости бизнеса после реализации бизнес-планов - испытывает затруднения в расчетах предположительной стоимости планируемого бизнеса - владеет навыками экспертной оценки инвестиций в бизнес-проекты, но допускает существенные ошибки
Менее 55	*«неудовлетворительно»*	Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется студенту, если он - не знает методические основы оценки стоимости бизнеса после реализации бизнес-планов - не умеет рассчитывать предположительную стоимость планируемого бизнеса - не владеет навыками экспертной оценки инвестиций в бизнес-проекты

5. Методические указания по освоению дисциплины

При подготовке к занятиям на каждый теоретических вопрос темы целесообразно составить план-конспект ответа с фиксацией в нем важнейших положений анализируемых материалов, что будет способствовать более глубокому, полному освоению компетенций.

Глубокое усвоение материала обеспечивается сочетанием аудиторных занятий и самостоятельной работы обучающихся с литературой и заданиями, в том числе по подготовке реферата. Основным видом учебных занятий по данной дисциплине являются лекции и практические занятия.

При изучении дисциплины студентам рекомендуется самостоятельное изучение рекомендованной литературы по темам курса, повторение материала в процессе подготовки к практическим занятиям.

Для получения углубленных знаний по изучаемой дисциплине рекомендуется знакомство с дополнительной научной литературой по проблематике дисциплины, анализу современных подходов к осмыслению получаемой информации.

С целью обеспечения успешного обучения обучающийся должен готовиться к лекции, так как она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом;
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания;

- систематизирует учебный материал;
- ориентирует в учебном процессе.

Подготовка к лекции заключается в следующем:

- необходимо внимательно прочитать материал предыдущей лекции;
- узнать тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
- ознакомиться с учебным материалом по предстоящей лекции по учебным пособиям;
- записать возможные вопросы, которые остались неясными и на которые хотелось бы получить ответы от преподавателя на лекции.

Подготовка к практическим занятиям заключается в следующем:

- необходимо внимательно прочитать материал докладов, относящихся к данному практическому занятию (семинару), ознакомиться с материалом по этой теме по учебникам и учебным пособиям;
- сформулировать основные вопросы, на которые хотелось бы иметь ответы, не найденные в учебных материалах.

В части формирования учебных вопросов может быть использована рабочая программа дисциплины.

В случае необходимости разъяснения каких-либо вопросов предусмотрены консультации преподавателя.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

6.1. Основная литература.

1. Федотова, М. А. Оценка стоимости активов и бизнеса : учебник для вузов / М. А. Федотова, В. И. Бусов, О. А. Землянский ; под редакцией М. А. Федотовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 522 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07502-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт
2. Глебова О.В. Методические указания и задания к практическим занятиям по дисциплине «Управление стоимостью» [Электронный ресурс]/ Глебова О.В.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2016.— 17 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/55524.html .— ЭБС «IPRbooks»
3. Спиридонова, Е. А. Оценка и управление стоимостью бизнеса : учебник и практикум для вузов / Е. А. Спиридонова. — 3-е изд., испр. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 257 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17794-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560982

6.2. Дополнительная литература.

1. Алексеева Н.С. Оценка стоимости предприятий (бизнеса). Оценка нематериальных активов и интеллектуальной собственности: учебное пособие / Алексеева Н.С., Бухарин Н.А.— С.: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2011. 302— с. http://www.iprbookshop.ru/43964
2. Касьяненко, Т.Г. Анализ и оценка рисков в бизнесе [Текст] : Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Юрайт, 2016. - 381 с. : ил. - (Бакалавр и магистр. Академический курс) https://urait.ru/search?words=%D0%BA%D0%B0%D1%81%D1%8C%D1%8F%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE

6.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Гражданский кодекс Российской Федерации // http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/

6.4.Интернет-ресурсы

1. http://www.iprbookshop.ru/ - Электронная библиотечная система «IPRBooks»
2. https://www.urait.ru/ - Электронная библиотечная система «Юрайт»
3. www.e.lanbook.com - Электронная библиотечная система «Лань»

4. www.rsl.ru – официальный сайт Российской государственной библиотеки
5. www.ecsocman.edu.ru – Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент»
6. www.rbc.ru – официальный сайт агентства «РосБизнесКонсалтинг»
7. www.rubricon.com – информационно-энциклопедический ресурс
8. www.aup.ru – Административно-управленческий портал
9. hr-portal.ru – портал по управлению персоналом и менеджменту
10. http://www.hr-journal.ru – электронный журнал по управлению персоналом
11. https://elibrary.ru/querybox.asp – научная электронная библиотека eLibrary

6.5.Иные источники.

Не используются

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

- 5 лингафонных кабинетов с установленным программным обеспечением (программа «Нибелунг»), оснащенные наушниками (на каждом рабочем столе)
- компьютеры с доступом в Интернет;
- мультимедийное оборудование;
- интерактивная доска (при наличии);
- классная доска, указка.

Программное обеспечение	Версия	Существует лицензий (и тип), количество
Windows 7 Pro	7	105
Офисный пакет		
Microsoft Office 2010 standard	2010	150
Microsoft Office 2016 standard	2016	120
Антивирусная защита		
-Kaspersky Endpoint Security длябизнеса- Стандартный Russian Edition	10.2.5.3201	450
Дополнительные программы и утилиты		
WinRar	5	250
Radmin	3	250
ABBY FineReader 9.0 Corporate Edition	9	15
Другое ПО, используемое в деятельности филиала		
1С Библиотека	2.1.2.1	1
Гарант	8.00.2.025	50
Консультант	4016.00.12	50

Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.12 Риск-ориентированный менеджмент
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Управление развитием бизнеса
(наименование образовательной программы)

Заочная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2025

Челябинск

Автор(ы)–составитель(и):

К.э.н., доцент кафедры
экономики и менеджмента
Челябинского филиала РАНХиГС Топузов Н.К.

Заведующий кафедрой
экономики и менеджмента,
к.с.н., доцент Терещук Е.А.

Рабочая программа дисциплины ***«Риск-ориентированный менеджмент»*** разработана в соответствии с Рекомендациями и требованиями по разработке образовательных программ высшего образования, утвержденными решением УМС Академии по менеджменту от «27» сентября 2023 г.

Рабочая программа дисциплины ***«Риск-ориентированный менеджмент»*** рассмотрена и одобрена на заседании кафедры экономики и менеджмента.
Протокол от «27» марта 2025 № 8.

СОДЕРЖАНИЕ

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

2.Объем и место дисциплины (модуля) в структуре ОП ВО 5

3.Содержание и структура дисциплины (модуля) (в академических часах) 6

4.Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) 7

5.Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины 16

6.Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" 17

6.1.Основная литература. 17

6.2.Дополнительная литература. 18

6.3.Нормативно-правовые документы 18

6.4.Интернет-ресурсы 18

6.5.Иные источники. 19

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы 19

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

1.1. Дисциплина **Б1.В.12 "Риск-ориентированный менеджмент"** обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Очная и очно-заочная форма обучения

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС - 1	Способность осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК ОС – 1.3.	способность осуществлять управление рисками возникновения проблемных ситуаций

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

ОТФ/ТФ	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Профессиональные компетенции: -разработка и реализация стратегии развития организации (подразделения); -операционное управление в подразделениях организации;	УК ОС – 1.3	на уровне **знаний:** ● давать характеристику риску как экономической категории; ● объяснять принципы и методы оценки рисков при управлении проектами; ● понимать особенности применения различных методов управления рисками в инновационных проектах.
		на уровне **умений:** ● анализировать условия применения различных методик оценки риска при управлении проектами, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений; ● применять статистические показатели для оценки риска в инновационных проектах На уровне навыков: ● применения различных методик

ОТФ/ТФ	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
		оценки риска при управлении проектами, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений; ● навыки анализа и использования статистических показателей для оценки риска в инновационных проектах

2.Объем и место дисциплины (модуля) в структуре ОП ВО

Объем дисциплины

общая трудоемкость дисциплины (модуля) в зачетных единицах: 72часа (2 з.е.) – в академических часах.

- *количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся:*

✔очная форма обучения – 72 часов, в том числе:

- лекционные занятия – 20 часов,
- практические занятия – 20 часов.

Самостоятельная работа студентов - 32 часа.

-

- **Место дисциплины в структуре ОП ВО**

Дисциплина **Б1.В.12 "Риск-ориентированный менеджмент"**, очная форма – 2 курс, 4 семестр;

– дисциплина реализуется после изучения таких дисциплин как:

- Б.1.О.03 – Стратегический менеджмент и стратегический анализ,
- Б.1.В.01 – Управление проектной деятельностью,
- Б.1.В.14 – Управление процессами,
- Б1.В.08 – Инвестиционный менеджмент,
- Б1.0.10 – Управление стартапами.

– форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – зачет.

3. Содержание и структура дисциплины (модуля) (в академических часах)

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ЭО, ДОТ	ЛР/ ЭО, ДОТ*	ПЗ/ ЭО, ДОТ	КСР		
Раздел 1	Понятие, основные характеристики и виды предпринимательских рисков	18	2		4		12	Д

Раздел 2	Методические основы оценки риска в условиях определенности, частичной неопределенности (риска) и полной неопределенности	18	2		4		12	З
Раздел 3	Методы управления рисками	18	2		4		12	З
Раздел 4	Система риск-менеджмента в современных организациях	18	2		4		12	О
Промежуточная аттестация								**Зачет**
Всего:		**72**	**8**		**16**		**48**	

*Примечание: * опрос (О), доклад (Д), решение задач (З)*

Содержание дисциплины

Раздел 1 Понятие, основные характеристики и виды предпринимательских рисков.

Развитие и современное состояние теории предпринимательского риска. Понятие и основные характеристики риска как экономической категории. Кривая предпринимательского риска. Классификационная схема видов риска в деятельности коммерческих и финансовых структур

Раздел 2. Методические основы оценки риска в условиях определенности, частичной неопределенности (риска) и полной неопределенности.

Система показателей оценки риска. Оценка риска в условиях определенности: анализ риска потери ликвидности и платежеспособности. Оценка риска в условиях частичной неопределенности: статистические показатели. Оценка риска в условиях полной неопределенности: правила и критерии принятия рисковых решений.

Раздел 3. Методы управления рисками.

Средства разрешения риска – уклонение, удержание, передача риска, поиск гарантов. Методы снижения степени риска – премия, распределение, диверсификация, лимитирование, локализация. Методы компенсации риска. Хеджирование, страхование как методы управления рисками

Раздел 4. Система риск-менеджмента в современных организациях.

Цели и задачи риск-менеджмента как системы. Стратегия и тактика управления рисками. Содержание основных функций управления в риск-менеджменте. Эвристические правила принятия рисковых решений. Особенности организации риск-менеджмента: политика управления рисками, стандарты управления рисками, критерии принятия рисковых решений.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

В ходе реализации дисциплины **Б1.В.12 Риск- ориентированный менеджмент** используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема и/или раздел	Методы текущего контроля успеваемости
Раздел 1. Понятие, основные характеристики и виды предпринимательских рисков.	Доклад
Раздел 2. Методические основы оценки риска в условиях определенности, частичной неопределенности (риска) и полной неопределенности.	Решение задач

Раздел 3. Методы управления рисками	Решение задач
Раздел 4. Система риск-менеджмента в современных организациях.	Опрос

Форма промежуточной аттестации – зачет (очная формы обучения).

Раздел 1 Понятие, основные характеристики и виды предпринимательских рисков.
Темы докладов:

1. - Понятие и основные характеристики риска как экономической категории.
2. Кривая предпринимательского риска
3. - Развитие и современное состояние теории предпринимательского риска.
4. Исследование классификационных схем рисков в деятельности производственных и финансовых учреждений.

Раздел 2. Методические основы оценки риска в условиях определенности, частичной неопределенности (риска) и полной неопределенности.

Типовые задачи:

1. Определить, в какой инвестиционный проект (с позиции рискованности) выгоднее вложить денежные средства: в проект А или в проект Б? Построить кривую риска по проекту А и Б. Исходные данные приведены в табл. «Распределение вероятности ожидаемых доходов по двум инвестиционным проектам».

Распределение вероятности ожидаемых доходов по проектам

Возможные значения конъюнктуры инвестиционного рынка	Инвестиционный проект А		Инвестиционный проект Б	
	Расчетный доход, тыс.р., x	Значение вероятности, P	Расчетный доход, тыс.р., x	Значение вероятности, P
Высокая	600	0,25	800	0,20
Средняя	500	0,50	450	0,60
Низкая	200	0,05	100	0,20
В целом	-	1	-	1

Определить среднее ожидаемое значение прибыли от вложения в проекты А и Б; дисперсию по проектам А и Б; среднее квадратическое отклонение по проектам А и Б; коэффициент вариации по проекту А и по проекту Б. Расчет выполнить в таблице «Расчет степени риска при вложении в инвестиционные проекты». Построить кривые вероятностного распределения значений по проектам А и Б, сделать вывод об величине риска.

2. При вложении капитала в мероприятие А из 120 случаев прибыль в 25 тыс. р. может быть получена в 48 случаях; 20 тыс. р. в 36 случаях; 30 тыс. р. в 36 случаях. При вложении капитала в мероприятие Б из 100 случаев прибыль в 40 тыс. р. может быть получена в 30 случаях; 30 тыс. р. в 50 случаях; 15 тыс. р. в 20 случаях. Определить среднее ожидаемое значение прибыли от вложения в мероприятие А и в мероприятие Б; дисперсию по мероприятию А и по мероприятию Б; среднее квадратическое отклонение по мероприятию А и по мероприятию Б; коэффициент вариации по мероприятию А и по мероприятию Б.

Определить, в какое мероприятие выгоднее вкладывать денежные средства: в мероприятие А или в мероприятие Б? Расчет провести в таблице.

Расчет статистических показателей задачи

Номер события	Прибыль, тыс.руб., X	Число случаев наблюдения, n	Вероятность, p	Дисперсия, σ	Среднеквадратическое отклонение, σ	Коэффициент вариации, υ
	Мероприятие А					
1						
2						
3						
Итого						
	Мероприятие В					
1						
2						
3						
Итого						

Раздел 3. Методы управления рисками.

Типовые ситуационные задачи:

1. Изучите пример практической реализации системы управления рисками в крупной промышленной компании на основе предложенного кейса и ответьте на предложенные вопросы.

- Определите преимущества и недостатки фрагментарного подхода к постановке системы управления рисками.
- Разработать следующие шаги в управлении рисками компании. Сформулируйте политику управления рисками, постройте карту рисков.

«Разработка и внедрение системы управления рисками в крупной промышленной компании на примере ОАО "Магнитогорский металлургический комбинат"

Разработано на основе статьи: Тарасов, И. А. «Разработка и внедрение системы управления рисками в крупной промышленной компании на примере ОАО "Магнитогорский металлургический комбинат"»

ОАО "ММК" является одним из ведущих предприятий российской черной металлургии и опыт внедрения на комбинате процедур управления рисками носит уникальный характер с учетом истории и культуры компании, сложившейся структуры управления, профессионализма менеджеров и специалистов.

С другой стороны, опыт ОАО "ММК" может быть полезным практическим примером для управляющего рисками любой крупной примышленной компании с учетом российской специфики развития риск-менеджмента.

1. Описание проблемы и первые шаги

Необходимость внедрения комплексной системы управления рисками в целом для любой крупной компании обусловлена рядом внешних факторов, таких как:

- опасный характер производства; - колебания спроса и предложения на продукцию и потребляемое сырье; - интеграционные процессы (слияния и поглощения);

- отраслевая конкуренция; - возрастающая волатильность финансовых рынков; - давление регулирующих органов; - совершенствование механизмов корпоративного управления.

Однако для любой компании существует ряд особенностей, связанных с понимаем необходимости создания системы управления рисками в силу внутренних факторов. В период с 1998 по 2003 год на ОАО "ММК" имел место фрагментарный подход к функционированию системы управления рисками. Оценка и управление рисками производились в отдельных зонах, имеющих осознанный наиболее высокий уровень риска и требующих немедленных мероприятий по снижению его уровня. На данном этапе процедуры, связанные с предупреждением риска, разрабатывались и внедрялись специалистами подразделения по управлению рисками уже после появления "проблемы", т. е. после реализации риска, например, крупной аварии, значительных потерь от курсовой разницы в отчете о прибылях и убытках компании, увеличения случаев неисполнения обязательств контрагентами. Значимым условием возможности внедрения элементов риск-менеджмента в организации на этом этапе послужило формирование эффективной команды специалистов, имеющих профессиональные навыки в области экономики, математической статистики и управления рисками, а также опыт работы в компании. Это позволило адаптировать методы оценки и управления рисками к потребностям компании и успешно осуществить процедуры согласования разработанных и документированных методологий.

Ниже представлены практические примеры, отражающие как причины необходимости внедрения процедур управления рисками, так и решение их с помощью элементов управления рисками:

А) Увеличение в 2001-2002 гг. кредитного портфеля компании до 30 % от собственных средств и, соответственно, объема залогового обеспечения до 50% привело к необходимости формирования процедуры выбора предмета залога с учетом фактора риска. Специалистами подразделения по управлению рисками была разработана методика оценки рисков портфеля залогов с учетом его структуры и объема. В основу методологии положен критериальный анализ каждого из потенциальных видов обеспечения и портфеля залогов в целом на предмет непрерывности производственного процесса и ликвидности предметов залога. Существующий портфель залогов сопоставлялся с оптимальным, процент отклонения свидетельствовал о наличии повышенного риска. Порядок принятия решения о выборе предмета залога при привлечении финансирования был пересмотрен в нормативных документах ОАО "ММК". Данные процедуры позволили значительно снизить риски, возникающие в случае обращения взыскания на заложенное имущество и, следовательно, повысить стабильность компании.

Б) Масштабное обновление основных производственных фондов, проводимое менеджментом компании начиная с 2002 года, явилось причиной роста проектных рисков, т. е. целого комплекса рисков, связанных с процедурой принятия решений и реализацией инвестиционных проектов на ОАО "ММК".

Разработка и внедрение процедуры управления проектными рисками началась на ОАО "ММК" в 2002 году. Первым шагом стал анализ действующих методологий в области оценки рисков инвестиционных проектов и выработка собственной, приемлемой для компании процедуры оценки и управления. В качестве метода оценки был определен метод имитационного моделирования, известный также как метод Монте-Карло, позволяющий оценить чистую текущую стоимость проекта с учетом совокупности факторов риска на основе генерации большого количества сценариев реализации инвестиционного проекта. Данный метод позволил определить наиболее рискованные для компании проекты на стадии приятия решения об их реализации и выявить возможные варианты снижения риска. Данный метод нормативно закреплен положением об оценке риска инвестиционных проектов и в настоящее время дополнен качественной оценкой проектных рисков.

В) Причиной развития процедур управления рисками контрагентов стало колебание спроса на металлопродукцию по ряду наименований. Пересмотр условий платежей с отдельными контрагентами с предварительной оплаты на поставку продукции с последующей оплатой или систему плановых платежей усилил кредитные риски компании и стал основанием для инициирования специалистами подразделения по управлению рисками порядка оценки кредитных рисков. В основу оценки кредитных рисков легли такие критерии как история

совместной работы контрагента с ОАО "ММК", финансово-хозяйственные показатели работы контрагента, объем и значимость текущей сделки с контрагентом. В настоящее время при кредитовании любого контрагента на стадии преддоговорной работы проводится анализ кредитного риска, результаты которого оказывают влияние на условия оплаты по договору и форму требуемого обеспечения.
С) Размещение в 2002 году еврооблигаций на сумму 100 млн. евро и дальнейшее падение курса доллара по отношению к евро стало причиной потерь ОАО "ММК" от курсовой разницы. В целях регулирования валютной позиции ОАО "ММК" и снижения валютного риска была разработана и внедрена процедура управления валютным риском. В данном случае были разработаны и документированы метод оценки на основе методологии VAR, процедуры управления (в частности управление условиями валютных контрактов, хеджирование) и контроля. Существующий на сегодняшний день механизм взаимодействия подразделений при управлении валютным риском позволяет динамично отслеживать и формировать валютную позицию ОАО "ММК" и, следовательно, оценивать и управлять валютным риском.

Раздел 4. Система риск-менеджмента в современных организациях.
Типовые вопросы для проведения опроса:
1. - организация системы риск-менеджмента в компании;
2. - этапы процесса управления рисками;
3. - основные тенденции управления рисками в современных организациях.
4. - разработать карту рисков при внедрении инновационных проектов в деятельности организации.

Шкала оценивания

№	Формы контроля	Критерии оценки	Показатели и шкала оценивания (кол-во баллов)
1.	Доклад	● полнота раскрытие темы; ● соблюдение времени доклада (5 минут) ● использование специальной терминологии ● грамотная речь и наличие презентации	**5 баллов** - тема раскрыта полностью; соблюдение хронометража, использование специальной терминологии грамотная речь и наличие презентации **4 балла** – тема раскрыта полностью; выход за пределы хронометража; использование специальной терминологии; встречаются слова «сорняки», наличие презентации **3 балла** – тема раскрыта не полностью; выход за пределы хронометража; не используется специальная терминология или используется неверно; встречаются слова «сорняки», отсутствие презентации **2 балла** – тема не раскрыта, не используется специальная терминология; неграмотная речь, отсутствие презентации.
2.	Опрос	Правильность ответов на поставленные вопросы (до 5 мини-вопросов)	**5 баллов –** ответил на все вопросы **4 балла** – ответил на все вопросы, допустил 1-2 ошибки, но сам их исправил **3 балла** – ответил на 3 и более вопросов с ошибками **2 балла** – ответил на 1-2 вопроса с ошибками

3.	Решение задач	Качество решения задач: правильность решения задачи, оформление задачи.	**5 баллов** – задача решена правильно, правильно оформлена. **4 балла** – задача решена правильно, но есть ошибки в оформлении **3 балла** - ошибки в расчетах и оформлении **2 балла** - задача решена неправильно

Оценочные материалы промежуточной аттестации.

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС - 1	Способность осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК ОС – 1.3.	способность осуществлять управление рисками возникновения проблемных ситуаций

Компонент компетенции	Индикатор оценивания	Критерий оценивания
способность осуществлять управление рисками возникновения проблемных ситуаций	– Способен применить навык оценки рисков и выработать стратегию действий по снижению рисков	● характеризует риск как экономической категории; ● объясняет принципы и методы оценки рисков при управлении проектами; ● понимает особенности применения различных методов управления рисками в инновационных проектах; ● анализирует условия применения различных методик оценки риска при управлении проектами, ● владеет программой внедрения технологических и продуктовых инноваций в бизнесе. ● использует статистические показатели для оценки риска в инновационных проектах.

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация студентов проводится в форме зачета. Зачет проходит в форме тестирования

Инструкция к тесту

Тесты выполнены на бумажном носителе, тестирование проводится с использованием раздаточного материала. После завершения тестирования каждый обучаемый получает персональный результат.

В тесте 20 вопросов с вариантами ответа, необходимо выбрать один правильный ответ. Время тестирования 20 минут. Тестовые вопросы являются типовыми: с выбором одного варианта ответа из предложенных.

Типовые тестовые задания

1. Современное понятие «риск» …

А. Используется для обозначения возможного материального ущерба;

Б. Связано как с возможным материальным ущербом, так и с возможным выигрышем;

В. Отождествляется только с полученным материальным ущербом.

2. Объективная вероятность наступления рискового события…

А. Основана на предположении о возможности получения определенного эффекта;

Б. Базируется на расчете частоты, с которой происходит процесс или явление.

3. Назовите основные причины, ограничивающие практическое применение статистических данных для определения вероятностей наступления событий

А. Недостаточный объем статистических данных или их отсутствие;

Б. Влияние субъективных особенностей исследователя;

В. Наличие неопределенности в реальных условиях предпринимательской деятельности.

4. Как соотносятся понятие «неопределенность» и понятие «риск»?

А. В реальной предпринимательской деятельности эти понятия являются синонимами;

Б. Риск характеризует такую ситуацию, когда наступление некоторых событий может быть оценено количественно, а неопределенность предполагает невозможность оценки вероятности наступления таких событий;

В. Неопределенность характеризует условия внешней среды, а риск – действия предпринимателя, поэтому эти понятия не связаны.

5. Спекулятивные (динамические, коммерческие) риски -

А. Всегда несут потери для предпринимательской деятельности;

Б. Могут нести как потери, так и дополнительную прибыль;

В. Характеризуют дополнительные возможности получения прибыли.

6. Риск убытков, связанных с неэффективным использованием предприятием основных и оборотных средств, относится к:

А. Коммерческому риску;

Б. Производственному риску;

В. Финансовому риску;

Г. Страховому риску.

7. Риск-проблема, возникающая в предпринимательской деятельности, представляет собой:

А. Рассогласование между планируемой прибылью и реальными возможностями организации;

Б. Влияние разнообразных рисковых факторов на достижение целей организации;

В. Недопустимо большое рассогласование между потребностью в безопасности и реальным уровнем риска в процессе предпринимательской деятельности.

8. Идентификация рисков представляет собой:

А. Анализ существующих видов риска предпринимательской деятельности;

Б. Оценку последствий рисковых событий;

В. Установление видов, источников рисков и знание природы их происхождения с учетом специфики деятельности организации.

9. Начальным этапом реализации системы риск-менеджмента в организации является…

А. Определение цели риска и целей рисковых вложений капитала;
Б. Возникновение риск-проблемы, связанной с недополучением прибыли;
В. Создание специализированной должности или структурного подразделения по управлению рисками организации.

Система оценки: После завершения тестирования каждый обучаемый получает персональный результат.

Баллы	**Оценка**
<10	неудовлетворительно
≥10	удовлетворительно
≥14	хорошо
≥17	отлично

Шкала оценивания

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в соответствии с Учебным планом в форме зачета с оценкой.

Оценка знаний студента на зачете носит комплексный характер, является балльной и определяется его:

- ответом на зачете (решением теста);
- учебными достижениями в семестровый период (по очной форме обучения - количеством баллов, полученных по балльно-рейтинговой системе).

Знания и компетенции студента на зачете оцениваются оценками: «*отлично*» – 5, «*хорошо*» – 4 , «*удовлетворительно*» – *3*, «*неудовлетворительно*» – 2.

Оценка студентам очной формы обучения выставляется в соответствии с балльно-рейтинговой системой. Основой для определения оценки служит уровень усвоения студентами материала, предусмотренного рабочей программой дисциплины.

Баллы (рейтинговой оценки), %	**Оценка**	**Требования к знаниям**
100-50	*«зачтено»*	Оценка **«зачтено»** ставится студенту, если он как минимум ● Не точно характеризует риск как экономическую категорию; ● Испытывает трудности с объяснением принципы и методы оценки рисков при управлении проектами; ● выделяет особенности применения различных методов управления рисками. ● Испытывает трудности с анализом условий применения различных методик оценки риска при управлении проектами, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений; ● С ошибками применяет статистические показатели для оценки риска. ● Рассчитывает вероятность наступления рискового события с ошибками; ● С ошибками составляет карту рисков;

		- Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом (для очной формы обучения)
Менее 50	*«не зачтено»*	Оценка **«не зачтено»** выставляется студенту, если он ● допускает существенные ошибки в программном материале, ● не обладает способностью логически верно, аргументировано и ясно строить устную речь по вопросам программного материала - Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрировали низкую степень овладения программным материалом по (для очного отделения).

5.Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Усвоение материала обеспечивается сочетанием аудиторных занятий и самостоятельной работы обучающихся с литературой и заданиями. Основным видом учебных занятий по данной дисциплине являются лекции и практические занятия. Практические занятия проводятся в виде разбора кейсов, дискуссий, группового/командного проектного обучения.

При изучении дисциплины «Инновационный менеджмент» студентам рекомендуется самостоятельное изучение рекомендованной литературы по темам курса, повторение материала в процессе подготовки к практическим занятиям.

Для получения углубленных знаний по системному подходу рекомендуется знакомство с дополнительной научной литературой по проблематике дисциплины, анализа научных концепций и современных подходов к осмыслению рассматриваемых проблем.

С целью обеспечения успешного обучения обучающийся должен готовиться к лекции, так как она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом;
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания;
- систематизирует учебный материал;
- ориентирует в учебном процессе.

Подготовка к лекции заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Подготовка к практическим занятиям:

- внимательно прочитайте материал лекций, относящихся к данному практическому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- выпишите основные термины;
- ответьте на контрольные вопросы по практическим занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;
- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до практического занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются наиболее эффективными формами работы;

- рабочая программа дисциплины в части целей, перечня знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

Подготовка к зачету. К экзамену необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период зачётно-экзаменационной сессии, как правило, показывают не удовлетворительные результаты. В самом начале учебного курса познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами лекций, практических занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов к экзамену.

После этого у вас должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и практических занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи экзамена.

В случае необходимости разъяснения каких-либо вопросов предусмотрены консультации преподавателя.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

6.1. Основная литература.

1. Балашов, А. П. Основы менеджмента : учебное пособие / А. П. Балашов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2022. - 288 с. - ISBN 978-5-9558-0267-1. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1832416
2. Буянский, С. Г., Корпоративное управление, комплаенс и риск-менеджмент : учебное пособие / С. Г. Буянский, Ю. В. Трунцевский. — Москва : Русайнс, 2021. — 342 с. — ISBN 978-5-4365-8279-5. — URL: https://book.ru/book/941654
3. Вяткин, В. Н. Риск-менеджмент : учебник / В. Н. Вяткин, В. А. Гамза, Ф. В. Маевский. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 365 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-3502-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560309
4. Грачева М.В. Риск-менеджмент инвестиционного проекта: Учебник / М.В. Грачева - М 6 Юнити, 2018. - 576 с.
5. Теория менеджмента : учебник и практикум для академического бакалавриата / ответственный редактор В. Я. Афанасьев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 665 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-4368-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/508911

6.2. Дополнительная литература.

1. Капустина, Н.В. Развитие организации на основе риск-менеджмента: теория, методология и практика: Монография / Н.В. Капустина. - М.: Инфра-М, 2018. - 304 с.
2. Ларионова И.А. Риск-менеджмент : учебное пособие / Ларионова И.А.. — Москва : Издательский Дом МИСиС, 2017. — 32 с. — ISBN 978-5-906846-47-1. — Текст :

электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: **http://www.iprbookshop.ru/98124.html**
3. Мусаев Л.А. Менеджмент риска на предприятии : учебное пособие / Мусаев Л.А.. — Грозный : Грозненский государственный нефтяной технический университет имени академика М.Д. Миллионщикова, 2019. — 190 c. — ISBN 978-5-6041021-3-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: **http://www.iprbookshop.ru/109845.html**
4. Серенков, П.С. Методы менеджмента качества. Методология управления риском стандартизации / П.С. Серенков, В.Л. Гуревич, В.М. Романчак. - М.: Инфра-М, 2018. - 149 с.
5. Соколов, Д.В. Базисная система риск-менеджмент организаций реального сектора экономики: Монография / Д.В. Соколов, А.В. Барчуков. - М.: Инфра-М, 2018. - 224 с.
6. Фомичев А.Н. Риск-менеджмент : учебник для бакалавров / Фомичев А.Н.. — Москва : Дашков и К, 2018. — 372 c. — ISBN 978-55394-02911-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: **http://www.iprbookshop.ru/85667.html**

6.3. Нормативно-правовые документы

1. Справочно-правовая система «Консультант Плюс» - http://www.consultant.ru/
2. Справочная правовая система «Гарант» - http://www.aero.garant.ru

6.4. Интернет-ресурсы

1. http://www.iprbookshop.ru/ - Электронная библиотечная система «IPRBooks»
2. https://www.biblio-online.ru/ - Электронная библиотечная система «Юрайт»
3. www.e.lanbook.com - Электронная библиотечная система «Лань»
4. www.rsl.ru – официальный сайт Российской государственной библиотеки
5. www.ecsocman.edu.ru – Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент»
6. www.rubricon.com – информационно-энциклопедический ресурс
7. https://www.grebennikoff.ru - онлайн-журнал "Управление финансовыми рисками"
8. http://www.riskovik.com/journal/ - онлайн-журнал "Рисковик"

6.5. Иные источники.

Не используются

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

- компьютеры с доступом в Интернет;
- мультимедийное оборудование;
- интерактивная доска (при наличии);
- классная доска, указка.

Программное обеспечение	Версия	Существует лицензий (и тип), количество
Windows 7 Pro	7	105
Офисный пакет		
Microsoft Office 2010 standard	2010	150
Microsoft Office 2016 standard	2016	120

Программное обеспечение	Версия	Существует лицензий (и тип), количество
Microsoft Visio Professional 2013	2013	Подписка Microsoft DreamSpark Premium Electronic Software Delivery Renewal
Microsoft Visual Studio 2015	2015	Подписка Microsoft DreamSpark Premium Electronic Software Delivery Renewal
Microsoft Project Professional 2013	2013	Подписка Microsoft DreamSpark Premium Electronic Software Delivery Renewal
Антивирусная защита		
-Kaspersky Endpoint Security для бизнеса-Стандартный Russian Edition	10.2.5.3201	450
Дополнительные программы и утилиты		
WinRar	5	250
Radmin	3	250
ABBY FineReader 9.0 Corporate Edition	9	15
Другое ПО, используемое в деятельности филиала		
1С Библиотека	2.1.2.1	1
Гарант	8.00.2.025	50
Консультант	4016.00.12	50

Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ

Б1.В.13 Развитие маркетинговых коммуникаций
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Управление развитием бизнеса
(наименование образовательной программы)

Заочная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2025

Челябинск

Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.13.01 Бренд-менеджмент
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Управление развитием бизнеса
(наименование образовательной программы)

Заочная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2025

Челябинск

Автор(ы) – составитель(и):

К.э.н., доцент, доцент кафедры
экономики и менеджмента Т.Ю. Карпова

к.с.н., доцент, зав. кафедрой
экономики и менеджмента
Челябинского филиала РАНХиГС Е.А. Терещук

Рабочая программа дисциплины ***«Бренд-менеджмент»*** разработана в соответствии с Рекомендациями и требованиями по разработке образовательных программ высшего образования, утвержденными решением УМС Академии по менеджменту от «27» сентября 2023г.

Рабочая программа дисциплины ***«Бренд-менеджмент»*** рассмотрена и одобрена на заседании кафедры экономики и менеджмента.
Протокол от «27» марта 2025 № 8.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы……..... 4
2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО……...…. 5
3. Содержание и структура дисциплины……. 6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине…… 9
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины…… 16
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет, включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)..…… 19
6.1 Основная литература..……. 19
6.2. Дополнительная литература..…… 19
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы..…… 19
6.4. Нормативные правовые документы……. 19
6.5. Интернет-ресурсы..…… 20
7. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины……. 20

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

1.1 Дисциплина обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС - 6	способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	УК ОС – 6.2.	способность определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценке при формировании личного бренда
ПКс ОС - 4	Способен оценивать конкурентную среду и разрабатывать маркетинговую стратегию организации	ПКс ОС – 4.2.	способность оценивать конкурентную среду и использовать инструменты бренд-менеджмента для реализации маркетинговой стратегии организации

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

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
	УК ОС – 6.2.	на уровне знаний: - основные концепции методологии брендинга и бренд-менеджмента; - особенности брендинговых и бренд-менеджериальных процессов, а также различных бренд-инструментов, используемых для раскрутки и презентации брендов
		на уровне умений: - креативно создавать высокоэффективные с позиции психологии рекламного воздействия элементы бренд-эссенс,
		на уровне навыков: - должен демонстрировать способность и готовность: к практическому применению полученных знаний и навыков в понимании брендинговых процессов, в процессе управления брендом, формирования делового имиджа организации;
	ПКс ОС – 4.2.	на уровне знаний: - понимать структуру и логику позиционирования стратегической платформы

		бренда, а также структуру и логику формирования портфеля брендов, специфику и основное предназначение различных бренд-атрибутов и констант бренд-стиля; - психологические особенности использования в бренд-дизайне шрифтового и колористического оформления бренд-ориентированных текстов; - основы эффективного бренд- копирайтинга, специфику и целевую направленность основных элементов бренда;
		на уровне умений: - участвовать в разработке композиционно выверенных эскизов и оригинал-макетов дизайна различных рекламоносителей малой полиграфии (стафферов, фолдеров, броадсайтов, флайеров, евробуклетов и т.д.);
		на уровне навыков: - навыками разработки общей идеи и дизайна конкретных элементов бренд-бука, используемых в составе инструментов рекламного воздействия на основе новейших технологий дизайна брендов;

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины 2 зачетных единицы.

Количество академических/астрономических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся по очной форме обучения:

- 12/9 часов лекций,
- 12/9 часов практических занятий,
- 48/36 часов самостоятельной работы.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.13.01 Бренд-менеджмент изучается по очной и заочной формах – обучения: 2 курс, 3 семестр.

– дисциплина реализуется после изучения таких дисциплин как:

- Б1.О.02 « Современный менеджмент»,
- Б1.О.04 «Теория организации и организационное поведение»,
- Б1.В.04 «Стратегический маркетинг»

– форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – зачет с оценкой (для очной формы и очно-заочной формы).

3. Содержание и структура дисциплины

очная форма обучения

Наименование тем	Количество академических часов						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
	Всего	Контактная работа с преподавателем				СР	
		Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1 Современные концепции брендинга и бренд-менеджмента	13	1		4		8	доклад
Тема 2. Типы брендов. Портфель брендов компании, архитектура и роли брендов	11	1		2		8	доклад
Тема 3. Разработка платформы и системы идентификаторов бренда	11	1		2		8	кейс
Тема 4. Маркетинговые коммуникации и их роль в построении и развитии бренда	12	2		2		8	доклад
Тема 5. Формирование капитала бренда и развитие бренда во времени: управленческие решения	14	2		4		8	кейс
Тема 6. Оценка стоимости бренда	11	1		2		8	кейс
Промежуточная аттестация							Зачет с оценкой
Консультация							
Всего	**72**	**8**		**16**		**48**	

Содержание дисциплины

Тема 1. Современные концепции брендинга и бренд-менеджмента ***лекционное занятие (2 часа(ов)):***

Изменение роли брендинга в компании в маркетинговых концепциях XXI века. Бизнес, маркетинг и брендинг. Традиционная и современная концепции брендинга. Понятие бренда. Соотношение понятий бренд, торговая марка, товарный знак. Идентичность бренда. Содержание бренда как коммуникационный процесс. Символы потребления. Отношение потребителя и бренда. Бренд на рынках b-to-c и b-to-b. Место и роль бренда в стратегии современной компании.

Тема 2. Типы брендов. Портфель брендов компании, архитектура и роли брендов ***лекционное занятие (2 часа(ов)):***

Основные брендируемые объекты и типы брендов. Различные схемы взаимоотношения брендов одной компании. Дом брендов и брендированный дом: преимущества и недостатки различных подходов к брендированию. Корпоративные бренды, особенности их взаимодействия с товарными брендами. Самостоятельные товарные бренды и зонтичные (ассортиментные) бренды. Узкие и широкие зонтики. Суббренды: функции и особенности их использования. Бренд-торговая сеть. Развитие собственных товарных брендов торговой сети

(частный марки). Портфель бренда и архитектура бренда: соотношение понятий. Роли брендов.

Тема 3. Разработка платформы и системы идентификаторов бренда ***практическое занятие (3 часа(ов)):***

Сегментирование рынка как основа разработки сильного бренда. Типы покупателей, потребительское поведение, мотивы. Выбор целевого сегмента, составление профиля целевого сегмента. Принципы разработки и составляющие эффективной платформы бренда. Идентичность бренда. Позиционирование бренда. Методы разработки позиционирования бренда. Модель планирования идентичности бренда Д. Аакера. Построение системы идентичности бренда: сущность бренда, стержневая идентичность, расширенная идентичность. Бренд как продукт, бренд как организация, бренд как личность, бренд как символ. Предложение ценности (функциональные выгоды, эмоциональные выгоды, выгоды самовыражения). Надежность бренда в глазах потребителей. Система реализации идентичности бренда. Проработка идентичности. Позиция бренда, программы создания бренда. Понятие атрибута бренда. Виды атрибутов бренда. Внешняя и внутренняя атрибутика. Группы атрибутов. Имя бренда. Фирменный знак, логотип, фирменный стиль и фирменная символика, музыкальное оформление, голос и др. Знак идентификации как инструмент брендинга. Взаимосвязь роли бренда в марочном портфеле с типом знака идентификации. Понятие сильного коммерческого знака (названия, изобразительного знака). Маркетинговые критерии: способность знака идентифицировать марку, способность дифференцировать марку, способность донести суть позиционирования, способность улучшить восприятие свойств марки, соответствие языку и картине мира целевой аудитории.

Тема 4. Маркетинговые коммуникации и их роль в построении и развитии бренда ***практическое занятие (3 часа(ов)):***

Технология построения бренда: характеристика основных этапов. Роль целевой аудитории и позиционирования в формировании бренда. Роль маркетинговых коммуникаций в создании сильных брендов. Принципы интеграции коммуникаций в рамках ИМК-кампании. Краткосрочное и долгосрочное воздействие. Эффект синергии на различных уровнях планирования коммуникаций. Ставка на синергию: интеграция коммуникации знаков идентификации торговой марки, ATL- и BTL- коммуникаций. Понятие бренд-коммуникаций, отличие данного понятия от понятия маркетинговых коммуникаций. Основные принципы бренд-коммуникационного планирования.

Тема 5. Формирование капитала бренда и развитие бренда во времени: управленческие решения ***практическое занятие (2 часа(ов)):***

Жизненный цикл товара и жизненный цикл бренда. Стратегические задачи управления брендом. Понятие капитала бренда. Развитие бренда в контексте построения отношений с потребителями. Осведомленность, интерес, знакомство, доверие, лояльность, дружба, приверженность. Развитие бренда во времени и управление лояльностью потребителей. Типы лояльности. Основные методы формирования лояльности бренду. Степень лояльности потребителей бренду и причины переключения потребителей на другие марки. Развитие бренда в контексте товарных категорий: растяжение и расширение бренда : преимущества и риски.

Тема 6. Оценка стоимости бренда ***практическое занятие (1 часа(ов)):***

Бренды как нематериальные активы (Goodwill) компании, способствующие ее капитализации и увеличению стоимости. Создание бренда как инвестиционный проект. Брендинг как реальный многоэтапный опцион. Денежные потоки с учетом и без учета затрат на брендинг. Стоимость инвестиций в брендинг. Методы оценки стоимости бренда компании Interbrand. Оценка стоимости крупнейших мировых брендов: сравнительная характеристика и анализ..

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

В ходе реализации дисциплины Б1.В.13.01 «Бренд-менеджмент» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема (раздел)		Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1.	Современные концепции брендинга и бренд-менеджмента	доклад
Тема 2.	Типы брендов. Портфель брендов компании, архитектура и роли брендов	доклад
Тема 3.	Разработка платформы и системы идентификаторов бренда	кейс
Тема 4.	Маркетинговые коммуникации и их роль в построении и развитии бренда	доклад
Тема 5.	Формирование капитала бренда и развитие бренда во времени: управленческие решения	кейс
Тема 6.	Оценка стоимости бренда	кейс

Зачет с оценкой проводится в два этапа: в устной форме – ответы на вопросы и в письменной форме – решение ситуационных задач.

4. 2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Тема 1. Современные концепции брендинга и бренд-менеджмента

Научный доклад , примерные вопросы:

1. Формула бренда. Видение бренда. Миссия бренда. Позиционировании бренда. 2. Архетипы позиционирования бренда по методике М.Пирсон и М.Марк. 3. Индекс Фога. Индекс Фога. 4. Концепция Brand Bible.5. Бренд-бук. Общая классификация брендинг-процессов и процедур брендинг-процессов.

Тема 2. Типы брендов. Портфель брендов компании, архитектура и роли брендов

Научный доклад , примерные вопросы:

1. Методы управления бренд-инновациями. 2. Стратегии и методы управления брендинг-процессами. 3. Общая характеристика бренд-символатов. 4. Механизмы формирования коммуникативных каналов бренд ? символатов 5. Подготовка и организация бренд ? символатов.

Тема 3. Разработка платформы и системы идентификаторов бренда
Кейс , примерные вопросы:
Студенты- магистранты разрабатывают три блока тренинг-проекта: Блок1. Исследование системы бренда в потребительском сегменте. Блок 2 . Разработка бренд-нейма и логотипа бизнес-субъекта. Блок 3. Разработка элементов бренд-бука бизнес-субъекта.

Презентации по каждому из блоков тренинг- проекта, в случае выбора второго (командного) формата, проводятся с комиссией, включающей представителей профильных сегментов бизнес-среды, которые проводят кейс- анализ и последующую конкурсную оценку разработанных магистрантами проектов. Тренинг-проект может производиться в трех различных товарных специализациях: 1) Рынки элитной чайной продукции; 2) Рынки ПВХ окон и их фурнитуры; 3) Рынки автобрендов, работающие на сегменте B2C.

Студент должен сдать индивидуальный письменный отчет о выполнении им индивидуальных заданий первого тренинг-проекта . Исследование системы бренда в потребительском сегменте. Письменный отчет (25-30 стр.) с прилагаемыми файлами MS Excel должен содержать описание выполнявшихся в рамках первого блока работ, а также подробное изложение полученных студентом аналитических результатов и выводов, полученных им в ходе проводимого Brand Reaserch.

Студент должен также подготовить презентацию полученных им аналитических результатов тренинг-проекта . Исследование системы бренда в потребительском сегменте в формате MS PowerPoint. Критерии оценки: логичность, проработанность структуры, понятность и читабельность, оформление, соблюдение норматива длительности выступления. Студент должен сдать индивидуальный письменный отчет о выполнении им индивидуальных заданий второго тренинг-проекта. Разработка бренд-нейма и логотипа бизнес-субъекта. Письменный отчет (5-7 стр.). должен содержать описание выполнявшихся в рамках второго блока работ, а также описание технологий, методов и приемов бренд-нейминга и верстки логотипа, использованных студентом в процессе креативной разработки проекта. К отчету должны прилагаться оригинал-макеты эскизов в формате Adobe Photoshop (*.psd) и *.jpeg. Студент должен также сдать презентацию полученных им аналитических результатов тренинг-проекта . Разработка бренд-нейма и логотипа бизнес-субъекта в формате MS PowerPoint. Студент должен сдать индивидуальный письменный отчет о выполнении им индивидуальных заданий третьего тренинг-проекта. Разработка элементов бренд-бука бизнес-субъекта. Письменный отчет (15-20 стр.). должен содержать описание выполнявшихся в рамках второго блока работ, а также описание принципов, технологий и методов, использованных студентом в процессе креативной разработки проекта. К отчету должны прилагаться оригинал-макеты эскизов в формате Adobe Photoshop (*.psd) и *.jpeg. Студент должен сдать презентацию полученных им аналитических результатов тренинг-проекта .Разработка элементов бренд-бука бизнес-субъекта в формате MS PowerPoint.

Тема 4. Маркетинговые коммуникации и их роль в построении и развитии бренда
Научный доклад , примерные вопросы:

1. Бренды: капитализация и увеличение стоимости компании. 2. Создание бренда как инвестиционный проект. 3. Метод DCF, применяемый для оценки стоимости бренда: преимущества и ограничения. 4. Метод реальных опционов и его применение в брендинге. 5.

Стоимость инвестиций в бренд-рынок. 6. Оценка стоимости брендов компанией Interbrand. Бренды, которые учитываются в ее рейтингах.

Тема 5. Формирование капитала бренда и развитие бренда во времени: управленческие решения

Кейс , примерные вопросы:

Студенты- магистранты разрабатывают три блока тренинг-проекта: Блок1 Исследование системы бренда в потребительском сегменте. Блок 2 . Разработка бренд-нейма и логотипа бизнес-субъекта. Блок 3. Разработка элементов бренд-бука бизнес-субъекта.

Презентации по каждому из блоков тренинг- проекта, в случае выбора второго (командного) формата, проводятся с комиссией, включающей представителей профильных сегментов бизнес-среды, которые проводят кейс- анализ и последующую конкурсную оценку разработанных магистрантами проектов. Тренинг-проект может производиться в трех различных товарных специализациях: 1) Рынки элитной чайной продукции; 2) Рынки ПВХ окон и их фурнитуры. 3) Рынки автобрендов, работающие на сегменте B2C. Студент должен сдать индивидуальный письменный отчет о выполнении им индивидуальных заданий первого тренинг-проекта .Исследование системы бренда в потребительском сегменте. Письменный отчет (15-20 стр.) с прилагаемыми файлами MS Excel должен содержать описание выполнявшихся в рамках первого блока работ, а также подробное изложение полученных студентом аналитических результатов и выводов, полученных им в ходе проводимого Brand Reaserch. Студент должен также подготовить презентацию полученных им аналитических результатов тренинг-проекта . Исследование системы бренда в потребительском сегменте в формате MS PowerPoint. Критерии оценки: логичность, проработанность структуры, понятность и читабельность, оформление, соблюдение норматива длительности выступления. Студент должен сдать индивидуальный письменный отчет о выполнении им индивидуальных заданий второго тренинг-проекта.Разработка бренднейма и логотипа бизнес-субъекта. Письменный отчет (7-10 стр.). должен содержать описание выполнявшихся в рамках второго блока работ, а также описание технологий, методов и приемов бренд-нейминга и верстки логотипа, использованных студентом в процессе креативной разработки проекта. К отчету должны прилагаться оригинал-макеты эскизов в формате Adobe Photoshop (*.psd) и *.jpeg. Студент должен также сдать презентацию полученных им аналитических результатов тренинг-проекта. Разработка бренд-нейма и логотипа бизнес-субъекта в формате MS PowerPoint. Студент должен сдать индивидуальный письменный отчет о выполнении им индивидуальных заданий третьего тренинг-проекта . Разработка элементов бренд-бука бизнес-субъекта. Письменный отчет (20-30 стр.). должен содержать описание выполнявшихся в рамках второго блока работ, а также описание принципов, технологий и методов, использованных студентом в процессе креативной разработки проекта. К отчету должны прилагаться оригинал-макеты эскизов в формате Adobe Photoshop (*.psd) и *.jpeg. Студент должен сдать презентацию полученных им аналитических результатов тренинг-проекта. Разработка элементов бренд-бука бизнес-субъекта в формате MS PowerPoint.

Тема 6. Оценка стоимости бренда. Разбор расчетного кейса, примерные вопросы:

Основные причины и факторы, обуславливающие расчет стоимости бренда: продажа бизнеса, открытие франшизы, подготовка к слиянию; определение бюджета маркетинга и оценка эффективности продвижения. Объект оценки при определении стоимости бренда.

Методы расчета стоимости бренда: классификация. Доходный метод: методом расчета деловой репутации. Метод издержек: метод аккумуляции суммарных издержек. Метод исследования спроса: реальная стоимость на открытом рынке. Метод добавленной стоимости: изучении стоимости бренда с точки зрения покупателя. Метод анализа финансовых потоков: метод разработан в маркетинговом агентстве Interbrand. Обоснование целесообразности применения конкретного метода.

Вопросы. 1. Когда необходимо рассчитать стоимость бренда?

2. Роль стоимости бренда в общей стоимости бизнеса для собственника.

3. Методы расчета стоимости бренда: доходный метод; метод издержек; метод исследования спроса; метод добавленной стоимости; метод анализа финансовых потоков.

4. Возможности и ограничения применения методов расчета стоимости бренда.

Используя материалы источника «Методические аспекты оценки стоимости бренда» В.Ю. Черепанов,

http://ru-sroroo-upload.hb.bizmrg.com/iblock/e21/metodicheskie-aspekty-otsenki-stoimosti-brenda.pdf

Задание 1: Выполнить анализ приведенного расчета по методу экономии затрат, используя данные табл. 8 пособия «Методические аспекты оценки стоимости бренда» В.Ю. Черепанов.

Метод экономии затрат.

Метод экономии затрат основывается на расчете либо уже произведенных, либо возможных затрат, которые собственник бренда избежал благодаря тому, что имеет в собственности оцениваемый бренд. Стоимость бренда рассчитывается на основании экономии затрат по сравнению с основным конкурирующим брендом или группой брендов, что предпочтительнее. Недостатками метода являются: узкий временной интервал, на котором действуют оцениваемый и сравниваемый бренды; сложность определения состава и структуры затрат; сложность выявления конкурирующего бренда или группы конкурентов. Пример расчета стоимости исключительного права использования товарного знака методом экономии затрат приведен в таблице 8.

Задание 2: Выполнить на примере бренда любой российской компании расчет стоимости бренда посредством метода исторических затрат.

Метод исторических затрат (Historical costs)

В литературе метод исторических затрат также известен как метод суммарных затрат, метод исходных затрат, метод фактических затрат за истекший период. Метод исходных затрат заключается в детальном расчете всех фактических затрат, связанных с созданием, продвижением и поддержкой оцениваемого бренда: расходы на маркетинговые исследования, разработку логотипа и дизайна упаковки, юридическую регистрацию и правовую защиту товарного знака, затраты на рекламу, расходы на продвижение бренда и связи с общественностью и т. д. Всю необходимую информацию о понесенных затратах можно получить из финансовых отчетов компании. При этом оценщик должен критически проанализировать полученную информацию и выделить те суммы, которые действительно были затрачены на разработку актива.

Порядок определения стоимости посредством метода исторических затрат следующий:

1) определяется период, за который учитываются затраты;

2) исследуется бухгалтерская отчетность предприятия за период с момента создания до выхода бренда на рынок на наличие произведенных расходов;

3) строится календарный график фактического расходования средств;

4) выявленные фактические затраты приводятся к дате оценки с помощью индексов (индекс-дефлятор, отраслевые индексы, индексы потребительских цен и т. д.), учитывающих изменение цен за время, прошедшее с момента совершения затрат до даты оценки;

5) скорректированные затраты суммируются, и полученная сумма увеличивается на величину предпринимательской прибыли (по ставке, не меньшей ставки рефинансирования Центрального банка Российской Федерации).

Несмотря на простоту метода, при его применении на практике перед оценщиком могут возникнуть сложности, касающиеся определения периода учета затрат и их состава. Большинство брендов имеют долгую историю, поэтому возникает естественный вопрос: следует ли включать все затраты, понесенные с момента появления бренда? Таким образом, метод исходных затрат имеет смысл применять при создании нового, только выпущенного на рынок бренда, еще не успевшего зарекомендовать себя должным образом. В случае применения этого метода для бренда, уже функционирующего на рынке определенное время, стоимость будет, скорее всего, занижена.

Задание 3: Выполнить на примере бренда любой российской компании расчет стоимости бренда посредством метода оценки по предлагаемой стоимости рекламы.

Метод оценки по предлагаемой стоимости рекламы

Метод оценки бренда по предлагаемой стоимости рекламы является упрощенным частным случаем метода замещения. В основе этого метода лежит предположение о том, что реклама является ключевым инструментом, с помощью которого развивается сила бренда, а остальными средствами продвижения можно пренебречь.

Расчет стоимости строится на информации о затратах на рекламную компанию, которые следовало бы понести владельцу для достижения современного уровня известности бренда.

Достоинство метода – его простата, недостаток – невысокая точность расчетов. Кроме того, метод применим не ко всем брендам. Например, на рынке высокотехнологичных товаров и услуг доверие к бренду формируется постепенно, и реклама играет дополнительную роль.

Задание 4: Выполнить на примере бренда любой российской компании расчет стоимости бренда посредством метода остаточной стоимости.

Метод остаточной стоимости

Расчет с применением метода остаточной стоимости строится на вычитании из общей рыночной стоимости компании стоимости материальных и финансовых активов, а также прочих, не относящихся к бренду, нематериальных активов. Полученный результат вменяется бренду в качестве стоимости «доброго имени».

Сложность применения метода в том, что необходимо предварительно располагать данными о рыночной стоимости компании, а также данными о стоимости вычитаемых из нее активов. По этой причине этот метод применим для публичных компаний. Кроме того, мето-

дом остаточной стоимости невозможно оценить стоимость отдельно взятого бренда, поскольку полученная таким образом величина представляет собой стоимость деловой репутации (корпоративного бренда) или стоимость марочного портфеля (портфеля брендов).

Студент должен сдать индивидуальный письменный отчет о выполнении им индивидуальных заданий 1,2,3,4.

Студент должен также подготовить презентацию полученных им аналитических результатов по выполненным заданиям в формате MS PowerPoint.

Оценочные средства для промежуточной аттестации

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС - 6	способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	УК ОС – 6.2.	способность определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценке при формировании личного бренда
ПКс ОС - 4	Способен оценивать конкурентную среду и разрабатывать маркетинговую стратегию организации	ПКс ОС – 4.2.	способность оценивать конкурентную среду и использовать инструменты бренд-менеджмента для реализации маркетинговой стратегии организации

Компонент компетенции	Индикатор оценивания	Критерий оценивания
УК ОС – 6.2. способность определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценке при формировании личного бренда	Определяет способы удовлетворения собственных потребностей в профессиональном и личностном росте, в том числе с использованием возможностей системы непрерывного образования, в условиях необходимости формирования личного бренда	- знает основные концепции методологии брендинга и бренд-менеджмента; - знает особенности брендинговых и бренд-менеджериальных процессов, а также различных бренд-инструментов, используемых для раскрутки и презентации брендов - умеет креативно создавать высокоэффективные с позиции психологии рекламного воздействия элементы бренд-эссенс - демонстрирует способность и готовность к практическому применению полученных знаний и навыков в понимании брендинговых процессов, в процессе управления брендом, фор-

		мирования делового имиджа организации и личного бренда
ПКс ОС – 4.2. способность оценивать конкурентную среду и использовать инструменты бренд-менеджмента для реализации маркетинговой стратегии организации	Диагностирует особенности конкурентной среды организации и использует инструменты бренд-менеджмента для развития маркетинговых коммуникаций организации	- знает структуру и логику позиционирования стратегической платформы бренда, а также структуру и логику формирования портфеля брендов, специфику и основное предназначение различных бренд-атрибутов и констант бренд-стиля; - знает психологические особенности использования в бренд-дизайне шрифтового и колористического оформления бренд-ориентированных текстов; - знает основы эффективного бренд- копирайтинга, специфику и целевую направленность основных элементов бренда; - умеет разрабатывать композиционно выверенные эскизы и оригинал-макеты дизайна различных рекламоносителей малой полиграфии (стафферов, фолдеров, броадсайтов, флайеров, евробуклетов и т.д.); - владеет навыком разработки общей идеи и дизайна конкретных элементов бренд-бука, используемых в составе инструментов рекламного воздействия на основе новейших технологий дизайна брендов

Типовые оценочные средства

Зачет с оценкой проводится в два этапа: в устной форме – ответы на вопросы и в письменной форме –решение ситуационных задач.

Примерные вопросы к зачету:

1. Современные концепции брендинга и бренд-менеджмента.
2. Типы брендов. Портфель брендов компании, архитектура и роли брендов.
3. Принципы разработки и составляющие эффективной платформы бренда. Идентичностьбренда.

4. Разработка системы идентификаторов бренда.
5. Формирование капитала бренда и развитие бренда во времени: управленческие решения.
6. Основные принципы бренд-коммуникационного планирования.
7. Основные методы формирования лояльности бренду. Степень лояльности потребителей бренду и причины переключения потребителей на другие марки.
8. Стоимость инвестиций в брендинг.
9. Методы оценки стоимости бренда компании.
10. Классификация атрибутов бренда.
11. Формула бренда (Brand Essence)
12. Идентичность бренда (Brand Identity)
13. Бренд-имидж (Brand Image),
14. Позиционирование бренда (Brand Position)
15. Релевантность бренда (Brand Relevance)
16. Приверженность к бренду (Brand Loyalty)
17. Стоимость бренда (Brand Value)
18. Подъемная сила бренда (Brand Leverage)
19. Степень известности бренда (Brand Awareness)
20. Способность к доминированию бренда (Brand Power)
21. Базовые элементы бренд-стиля
22. Товарный бренд-нэйм
23. Товарные знаки и их классификация.
24. Рекламный бренд-слоган
25. Стратегии формирования бренд- стиля.
26. Мифодизайн элементов бренд-стиля.
27. Классификация основных констант бренд-стиля
28. Общая классификация брендинг-процессов и процедур брендинг-процессов
29. Стратегии и методы управления брендинг- процессами.
30. Общая характеристика бренд-символатов
31. Механизмы формирования коммуникативных каналов бренд - символатов
32. Подготовка и организация бренд - символатов.

Шкала оценивания (зачет с оценкой)

Оценка «ОТЛИЧНО» ставится обучающемуся, если он самостоятельно и верно определил понятия в области маркетинга и бренд-менеджмента, смог собрать данные по поставленной задаче, выбрал правильный способ, метод и провел количественную оценку собранной информации. Задача решена верно.

Оценка «ХОРОШО» ставится обучающему, если он определил понятия в области бренд-менеджмента, смог собрать данные по поставленной задаче, выбрал правильный способ, метод и провел количественную оценку собранной информации. При решении задачи допустил неточности или погрешности.

Оценка «УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» ставится обучающему, если он с трудом определил понятия в области бренд-менеджмента, испытывал затруднения в сборе данных по поставленной задаче, с трудом выбрал правильный способ, метод и провел количественную оценку собранной информации. При решении задачи допустил ошибки.

Оценка «НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» ставится обучающему, если он не определил понятия в области бренд-менеджмента, не смог собрать данные по поставленной задаче, не выбрал или выбрал неправильный способ, метод и не провел количественную оценку собранной информации. Задача не решена

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Зачет с оценкой проходит в форме устных ответов на теоретические вопросы и решения ситуационных задач. На зачете с оценкой студенту при решении задач разрешено пользоваться вычислительными средствами, конспектом практических занятий и использовать метод аналогий.

Рекомендации по подготовке к устному ответу

При устном опросе в ответе студента должны быть отражены следующие моменты:

− определены теоретические понятия, сформулированные в вопросе;

− сформулированы методы по сути вопроса,

Занятия лекционного типа дают систематизированные знания студентам о наиболее сложных и актуальных проблемах изучаемой дисциплины.

Осуществляя учебные действия на лекционных занятиях, студенты должны внимательно воспринимать материал, подготовленный преподавателем, мыслить, добиваться понимания изучаемого предмета. Студенты должны аккуратно вести конспект. В случае недопонимания какой-либо части предмета следует задать вопрос преподавателю. В процессе работы на лекции необходимо так же выполнять в конспектах модели изучаемого предмета (рисунки, схемы, чертежи и т.д.), которые использует преподаватель.

Занятия практического вида являются аудиторными занятиями.

Для того, чтобы аудиторный материал практических занятий был освоен обучающимся ему необходимо:

- предварительно: изучить теоретический материал по данной теме, ознакомиться с литературой, рекомендованной преподавателем, и найденной самостоятельно; выполнить задания, предложенные преподавателем, к занятию; составить перечень вопросов, вызывающих затруднения, неясности или сомнения, обсудить их с преподавателем или на занятии;

- при организации практического занятия в форме семинара не ограничиваться подготовленным вопросом, внимательно слушать доклады других обучающихся, тезисно конспектировать, задавать вопросы, участвовать в дискуссиях и обсуждении представленных теоретических проблем;

Самостоятельная подготовка обучающихся при подготовке к занятиям лекционного вида включает в себя:

- доработку конспекта лекции, которую желательно осуществлять в тот же день, пока материал еще легко воспроизводим в памяти (через 10 часов после лекции в памяти остается не более 30-40 % материала). Необходимо прочитать записи, расшифровать сокращения, доработать схемы, рисунки, таблицы;

- повторение изученного на предыдущем занятии материала.

Подготовка к занятиям практического вида включает 2 этапа: 1) организационный; 2) закрепление и углубление теоретических знаний.

На первом этапе обучающемуся необходимо спланировать свою самостоятельную работу, которая включает:

- уяснение задания на самостоятельную работу;

- составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки.

Второй этап включает непосредственную подготовку студента к занятию.

Начинать надо с изучения рекомендованной преподавателем литературы.

Существует несколько методов работы с литературой.

Один из них – самый известный – метод повторения: прочитанный текст можно заучить наизусть. Простое повторение воздействует на память механически и поверхностно. Полученные таким путем сведения легко забываются

Наиболее эффективный метод – метод кодирования: прочитанный текст нужно подвергнуть большей, чем простое заучивание, обработке. Чтобы основательно обработать информацию и закодировать ее для хранения, важно произвести целый ряд мыслительных операций: прокомментировать новые данные; оценить их значение; поставить вопросы; сопоставить полученные сведения с ранее известными. Для улучшения обработки информации очень важно устанавливать осмысленные связи, структурировать новые сведения. Изучение научной, учебной и иной литературы требует ведения рабочих записей. Форма записей может быть весьма разнообразной: простой или развернутый план, тезисы, цитаты, конспект.

План – первооснова, каркас какой-либо письменной работы, определяющие последовательность изложения материала. План является наиболее краткой и потому самой доступной и распространенной формой записей содержания исходного источника информации. По существу, это перечень основных вопросов, рассматриваемых в источнике. План может быть простым и развернутым. Их отличие состоит в степени детализации содержания и, соответственно, в объеме. Преимущество плана состоит в следующем. Во-первых, план позволяет наилучшим образом уяснить логику мысли автора, упрощает понимание главных моментов произведения. Во-вторых, план позволяет быстро и глубоко проникнуть в сущность построения произведения и, следовательно, гораздо легче ориентироваться в его содержании. В-третьих, план позволяет – при последующем возвращении к нему – быстрее обычного вспомнить прочитанное. В-четвертых, с помощью плана гораздо удобнее отыскивать в источнике нужные места, факты, цитаты и т. д. Выписки – небольшие фрагменты текста (неполные и полные предложения, отдельные абзацы, а также дословные и близкие к дословной записи об излагаемых в нем фактах), содержащие в себе квинтэссенцию содержания прочитанного.

Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

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

6.1. Основная литература:

1. 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
2. Домнин, В. Н. Брендинг : учебник и практикум для вузов / В. Н. Домнин. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 555 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20975-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/559113
3. Кузьмина, О. Г. Бренд-менеджмент : учебное пособие / О.Г. Кузьмина. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2025. — 176 с. — (Высшее образование). — DOI: https://doi.org/ 10.12737/21301. - ISBN 978-5-369-01614-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2172559

6.2. Дополнительная литература:

1. Герасименко В.В. Бренд менеджмент : учебное пособие М. Проспект 2018.
2. Дмитриева Л. М. Бренд в современной культуре: Монография/Дмитриева Л.М. - М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 200 с.: (Обложка) ISBN 978-5-9776-0369-0, 100 экз. Режим доступа: http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=522964
3. Домнин В.Н. Брендинг : Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры М. Юрайт. 2016
4. Маркетинг-менеджмент : учебник и практикум для вузов / И. В. Липсиц [и др.] ; под редакцией И. В. Липсица, О. К. Ойнер. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 379 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01165-4. — URL : https://urait.ru/bcode/511247
5. Пономарёва, Е. А. Бренд-менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. А. Пономарёва. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 341 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-9046-1. — URL : https://urait.ru/bcode/511493
6. Тульчинский, Г. Л. Бренд-менеджмент. Брендинг и работа с персоналом : учебное пособие для вузов / Г. Л. Тульчинский, В. И. Терентьева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 255 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05503-0. — URL : https://urait.ru/bcode/510076

6.4 Интернет-ресурсы

1. http://www.marketing.spb.ru/
   http://www.4p.ru/
2. http://www.marketing-magazine.ru/
   http://marketing.rbc.ru/

3. www.expert.ru-журнал «Эксперт»
4. www.chelt.ru- журнал «Человек и труд»
5. www.rg.ru.
6. www. gks.ru-сайт Росстата.
7. www.tehdoc.ru
8. http://www.gost.ru - сайт Госстандарта
9. http://www.government.ru -Сайт правительства РФ
10. www.rosmintrud.ru -Министерство труда и социальной защиты. На сайте можно узнать о Минтруде РФ, его региональных подразделениях. Также на сайте присутствует каталог нормативных документов, принятых Минтрудом РФ.
11. http://www.depart.drugreg.ru/doc/proekt_sanpin-vdt-2002.html - сайт Департамента Госсанэпинадзора России
12. http://www.consultant.ru/Newdocs/Prof - Текущие поступления в систему консультант Плюс: Версия Проф
13. http://base.consultant.ru/ev-access.phtml - доступ к онлайн-версиям систем Консультант Плюс: Версия Проф и Консультант Плюс: Законопроекты предоставляются в рабочие дни с 20-00 до 24-00, по нерабочим дням - с 00-00 до 24-00 (время московское). http://www.garant.ru - сайт системы «ГАРАНТ»
14. Интерент источник - Advertology.ru – все о рекламе, маркетинге и PR: *www.advertology.ru*
15. Интернет источник /Руководство по маркетингу: *http://marketing-guide.org*
16. Журнал «Top-manager» - раздел IDEA: *www.top-manager.ru*
17. Журнал «Секрет Фирмы»: *http://www.sf-online.ru*
18. Журнал «E-xecutive»: *http://www.e-xecutive.ru*
19. Общероссийская маркетинговая система Российской Ассоциации маркетинга/ Словарь маркетолога: *http://oms.ram.ru/mark*
20. Энциклопедия маркетинга: *www.marketing.spb.ru*
21. Сайты исследовательских компаний и организаций:
    a. http://www.nielsen.com/ru
    b. http://www.tns-global.ru
    c. http://www.gfk.com/ru
    d. http://ipsos-comcon.ru/
    e. https://www.esomar.org/

6.5 Иные источники

Не используются

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

- 5 лингафонных кабинетов с установленным программным обеспечением (программа «Нибелунг»), оснащенные наушниками (на каждом рабочем столе)
- компьютеры с доступом в Интернет;
- мультимедийное оборудование;
- интерактивная доска (при наличии);
- классная доска, указка.

Программное обеспечение	Версия	Существует лицензий (и тип), количество
Windows 7 Pro	7	105
Офисный пакет		
Microsoft Office 2010 standard	2010	150

Программное обеспечение	Версия	Существует лицензий (и тип), количество
Microsoft Office 2016 standard	2016	120
Антивирусная защита		
-Kaspersky Endpoint Security длябизнеса- Стандартный Russian Edition	10.2.5.3201	450
Дополнительные программы и утилиты		
WinRar	5	250
Radmin	3	250
ABBY FineReader 9.0 Corporate Edition	9	15
Другое ПО, используемое в деятельности филиала		
1С Библиотека	2.1.2.1	1
Гарант	8.00.2.025	50
Консультант	4016.00.12	50

Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.13.02 GR-менеджмент
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Управление развитием бизнеса
(наименование образовательной программы)

Заочная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2025

Челябинск

Автор(ы) – составитель(и):

К.э.н., доцент, доцент
кафедры экономики и менеджмента Л.Б. Владыкина

Заведующий кафедрой
экономики и менеджмента,
к.с.н., доцент Е.А. Терещук

Рабочая программа дисциплины ***«GR-менеджмент»*** разработана в соответствии с Рекомендациями и требованиями по разработке образовательных программ высшего образования, утвержденными решением УМС Академии по менеджменту от «27» сентября 2023г.

Рабочая программа дисциплины ***«GR-менеджмент»*** рассмотрена и одобрена на заседании кафедры экономики и менеджмента.
Протокол от «27» марта 2025 № 8.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы 4
2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО 5
3. Содержание и структура дисциплины 5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине 7
5. Методические материалы по освоению дисциплины 17
6.Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет 19
6.1. Основная литература 19
6.2. Дополнительная литература ..... **Ошибка! Закладка не определена.**
6.3 Нормативные правовые документы. ..... **Ошибка! Закладка не определена.**
6.4 Интернет-ресурсы: ..... **Ошибка! Закладка не определена.**
6.5. Иные источники ..... **Ошибка! Закладка не определена.**
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы .. **Ошибка! Закладка не определена.**

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

1.1. Дисциплина **Б1.В.13.02 GR-менеджмент** обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПКс ОС - 4	Способен оценивать конкурентную среду и разрабатывать маркетинговую стратегию организации	ПКс ОС – 4.3.	способность оценивать конкурентную среду и использовать инструменты GR-менеджмента для реализации маркетинговой стратегии организации

В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Профессиональные действия: - коммуникационная деятельность в бизнесе; - разработка и реализация стратегий развития организаций (подразделений); - взаимодействие с органами государственной власти и управления, а также с другими стейкхолдерами;	ПКс ОС – 4.3.	на уровне знаний: определения понятий GR и лоббизма; основные GR-технологии и технологии лоббистской деятельности, используемые при взаимодействии с органами государственной власти и местного самоуправления; современные направления развития GR-менеджмента и лоббизма в России и зарубежных странах
		на уровне умений: выделять основные субъекты и объекты GR; разграничивать легальные и противозаконные технологии продвижения интересов бизнеса
		на уровне навыков: обладать навыками поиска, обработки и анализа информации, необходимой для подготовки и обоснования управленческих решений в сфере GR менеджмента; работы в команде, формируемой для выполнения задач, поставленных в рамках курса; владеть навыками планирования и организации мероприятий в сфере профессиональных компетенций GR-специалиста

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Общий объем дисциплины – 2 з.е., 72 ак.часов, 54 астр. ч.

Количество астрономических и соответствующих им академических часов, выделенных

- на контактную работу обучающихся с преподавателем по очной форме обучения – 30 ак.ч. (22,5 астр.ч.), в том числе 10 ак.ч. (7,5 астр.ч.) лекций и 20 ак.ч. (15 астр.ч.) семинарских занятий;

- на самостоятельную работу обучающихся – 42 ак.ч. (31,5 астр.ч.)

Количество астрономических и соответствующих им академических часов, выделенных на практическую подготовку – не предусмотрено.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина **Б1.В.13.02 GR-менеджмент** предназначена для студентов 2-го курса очной формы обучения, изучается во 4 семестре.

Дисциплина реализуется после изучения следующих дисциплин:

- Современный менеджмент (1 семестр)
- Теория организации и организационное поведение (1 семестр)
- Правовая среда бизнеса (1семестр)

Форма промежуточной аттестации – зачет.

3. Содержание и структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1	Теории GR и лоббизма	16	2		4		10	О, ПС
Тема 2	Организация работы GR-подразделения в компании. Профессиональные навыки и знания GR-специалиста	15	2		4		9	О, ПС
Тема 3	Функциональные аспекты GR-менеджмента: особенности продвижения интересов малого и среднего бизнеса, взаимодействие бизнеса и власти в банковско-финансовом секторе, социальная ответственность бизнеса, государственно-частное партнерство	13	1		2		10	О, ПС
Тема 4	Бизнес-ассоциации в системе взаимодействия бизнеса с властью	15	2		4		9	О, ПС
Тема 5	Международный опыт GR-деятельности	13	1		2		10	О, ПС

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Промежуточная аттестация								**Зачет**
	Всего:	**72**	**8**		**16**		**48**	

Примечание:
** – формы текущего контроля успеваемости:*
Опрос (О)
Практические ситуации (ПС)

Содержание дисциплины

Тема 1. Теории GR и лоббизма

Основные подходы к пониманию понятий Lobbing, Government Relations (GR) и Public Affairs (PA). Объекты и субъекты лоббизма. Классификация объектов лоббизма. Типология GR. Критерии типологизации GR: по характеру деятельности, по масштабу по степени алармизма, по степени транспарентности. Эволюция стратегий взаимодействия государства и бизнеса в российской экономике.

Тема 2. Организация работы GR-подразделения в компании. Профессиональные навыки и знания GR-специалиста.

Организация работы GR-подразделения в компании. Профессиональные навыки и знания GR-специалиста . Оценка эффективности работы GR-департамента и GR-специалиста.

Тема 3. Функциональные аспекты GR - менеджмента: особенности продвижения интересов малого и среднего бизнеса, взаимодействие бизнеса и власти в банковскофинансовом секторе, социальная ответственность бизнеса, государственно-частное партнерство.

Институты и механизмы продвижения интересов бизнеса в процессе взаимодействия с властью . Особенности продвижения интересов малого и среднего бизнеса. Взаимодействие бизнеса и власти в банковско-финансовом секторе. Социальная ответственность бизнеса. Государственно-частное партнерство.

Тема 4. Бизнес-ассоциации в системе взаимодействия бизнеса с властью.

Цели, задачи, структура бизнес-объединений. Отраслевые бизнес-объединения. Институт уполномоченного по правам предпринимателей (бизнес-омбудсмена) в РФ. Бизнес-объединения в РФ: Торгово-промышленная палата РФ (ТПП), общероссийская общественная организация «Деловая Россия», Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП), общероссийская общественная организация «Опора России». Новые виды инфраструктур взаимодействия: аналитические центры, фабрики мысли, экспертные сообщества.

Тема 5. Международный опыт GR-деятельности

Нормативное регулирование GR-менеджмента лоббизма в зарубежной практике. Международный опыт GR-менеджмента. Возможности представительства интересов российского бизнеса на зарубежных рынках.

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

В ходе реализации дисциплины **Б1.В.13.02 GR-менеджмент** используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема	Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1 Теории GR и лоббизма	Опрос, тестирование
Тема 2 Организация работы GR-подразделения в компании. Профессиональные навыки и знания GR-специалиста	Практические ситуации, опрос
Тема 3 Функциональные аспекты GR- менеджмента: особенности продвижения интересов малого и среднего бизнеса, взаимодействие бизнеса и власти в банковско-финансовом секторе, социальная ответственность бизнеса, государственно-частное партнерство	Опрос, тестирование
Тема 4 Бизнес-ассоциации в системе взаимодействия бизнеса с властью	Практические ситуации, опрос
Тема 5 Международный опыт GR-деятельности	Опрос, тестирование

Промежуточная аттестация – зачет. Зачет проводится в форме устного ответа на вопросы к зачету по билетам.

Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Типовые оценочные материалы по теме 1 Теории GR и лоббизма

Вопросы для опроса и обсуждения

1. Основные подходы к пониманию понятий Lobbing, Government Relations (GR) и Public Affairs (PA).
2. Объекты и субъекты лоббизма.
3. Классификация объектов лоббизма.
4. Типология GR. Критерии типологизации GR: по характеру деятельности, по масштабу по степени алармизма, по степени транспарентности.
5. Эволюция стратегий взаимодействия государства и бизнеса в российской экономике.

Тестовые задания

1 Специалисты и агентства на аутсорсинге, специализирующие на работе с определенными органами власти, реализующие функцию GR для организации на договорной основе, являются … GR

1. базисными субъектами
2. технологическими субъектами
3. базисными объектами
4. технологическими объектами

2. Расположите должностные лица компании, реализующие GR-направление, в порядке возрастания объема их полномочий:

1. сотрудник аналитического отдела GR-департамента
2. руководитель аналитического отдела GR-департамента
3. руководитель GR-департамента
4. начальник управления по внешним коммуникациям

3.Лоббизм в США имеет статус … деятельности, лоббистские организации платят налоги со своих доходов и подлежат регистрации при соответствующем органе власти

4. Участие владельца бизнес-организации в муниципальных выборах, лоббирование законопроекта в региональном парламенте через лояльных для компании депутатов – это примеры стратегии …

1. прямого участия бизнеса во власти
2. политического участия бизнеса через поддержку политических акторов
3. уклонение бизнеса от политического участия
4. политического нейтралитета

5.Органы власти и органы местного самоуправления, отдельные должностные лица в этих органах власти с точки зрения GR-менеджмента выступают … GR коммуникации

6.При опосредованной лоббистской деятельности формируются и поддерживаются группы …

7. Основной инструмент для регулярного GR-мониторинга работы органов власти, заключающийся в составлении и регулярном обновлении списка стейкхолдеров компании или проекта и оценки степени влияния каждого, – это … стейкхолдеров

8. Соотнесите характерные черты лоббизма с регионом:

1. Нелегализованный лоббизм, который фактически сводится к взаимодействию финансово-промышленных групп с органами исполнительной власти
2. Регистрация лоббистов необязательная, преимущественно лоббирование сводится к консультированию должностных лиц по тем или иным вопросам
3. Регистрация лоббистов обязательная, преимущественно лоббирование сводится к поддержке кандидатов от той или иной партии в обмен на выполнение требований групп интересов
4. Регистрация лоббистов необязательная, преимущественно лоббирование сводится к взаимодействию лоббистов с правительственными структурами и, отчасти, с нижней палатой парламента
5. Россия
6. Европейский союз
7. США
8. Великобритания

9. Расположите GR-технологии в порядке расширения круга лиц, вовлекаемых в реализацию технологии:

1. неформальная встреча сенатора и владельца бизнеса
2. официальная переписка с органом власти
3. участие компании в бизнес-ассоциациях
4. проведение масштабной медиакампании в поддержку изменения законодательства

10. Расположите понятия в порядке расширения объема функций, входящих в соответствующий вид деятельности (от самого широкого до самого узкого):

1. PA (Public Affairs)
2. GR (Government Relations)
3. лоббизм
4. переговоры

Типовые оценочные материалы по теме 2 Организация работы GR-подразделения в компании. Профессиональные навыки и знания GR-специалиста

Вопросы для опроса и обсуждения

1. Организация работы GR-подразделения в компании.
2. Профессиональные навыки и знания GR-специалиста .
3. Оценка эффективности работы GR-департамента и GR-специалиста.

Практическая ситуация

РЖД. Информационно-разъяснительная кампания «Монетизация льгот на железнодорожном транспорте»: Закон о монетизации льгот вступил в силу 1 января 2005 года и сразу вызвал отрицательные эмоции у населения России. Реформа затронула более 45 млн. человек, около 34 млн. человек из которых были пользователями льгот по проезду в пригородном железнодорожном транспорте (за выплаты компенсаций проезда на электричках по новому закону отвечают местные власти). Ситуацию усугубило еще и то, что в федеральных СМИ не прошла предварительная и сопутствующая информационная кампания в поддержку реформы.

Руководители ОАО «РЖД» осознавали неизбежность роста социальной напряженности в связи с заменой ряда льгот на денежные компенсации и решили предотвратить «взрыв»
хотя бы в отношении компании и работников железнодорожного транспорта. Так, в 74 субъектах РФ, где работает ОАО «РЖД», было необходимо проинформировать пассажиров о новых правилах проезда для льготников, успокоить жителей и добиться от занявших выжидательную позицию региональных властей выполнения требования закона по части компенсации льгот на железнодорожном транспорте.

Целевой аудиторией выступили льготные категории граждан, органы исполнительной и законодательной власти в 74 субъектах Федерации, федеральные органы власти, федеральные СМИ и региональные СМИ, работники ОАО «РЖД» (1,3 млн. человек).

Задачи PR- и GR-кампании: проинформировать максимально широкие слои населения о мерах принятых ОАО «РЖД»; оказать информационно-психологическое воздействие на региональные законодательные и исполнительные органы власти с целью скорейшего заключения договоров с ОАО «РЖД» на осуществление перевозок льготников, либо выплату им компенсаций; активизировать персонал железных дорог на четкое выполнение новых правил; на федеральном уровне зафиксировать в общественном сознании, и прежде всего в сознании лидеров общественного мнения, что ОАО «РЖД» достойно справилось со сложной задачей и является надежной опорой государства в реформировании социально-экономических отношений в стране. Все тактические действия по реализации поставленных задач были разделены на пять блоков: аналитический, методический, информационный, рекламный, связей с органами власти. С декабря 2004 года по март 2005 года были реализованы все поставленные задачи и информационно-разъяснительная кампания ОАО «РЖД» была признана лучшим примером эффективной информационной поддержки государственной реформы.

Задание:

1. Описать стратегии и технологии GR-деятельности РЖД.
2. Какие инструменты были использованы, и чтобы Вы предложили

Типовые оценочные материалы по теме 3 Функциональные аспекты GR- менеджмента: особенности продвижения интересов малого и среднего бизнеса, взаимодействие бизнеса и власти в банковско-финансовом секторе, социальная ответственность бизнеса, государственно-частное партнерство

Вопросы для опроса и обсуждения

1. Институты и механизмы продвижения интересов бизнеса в процессе взаимодействия с властью
2. Особенности продвижения интересов малого и среднего бизнеса.
3. Взаимодействие бизнеса и власти в банковско-финансовом секторе.
4. Социальная ответственность бизнеса.
5. Государственно-частное партнерство.

Тестовые вопросы

1 Соотнесите типы организованных интересов с примерами групп интересов:

1. Экономические интересы
2. Социальные интересы
3. Общественно-политические интересы
4. Духовно-нравственные интересы
5. профсоюз
6. клуб анонимных алкоголиков
7. правозащитная организация
8. церковь

2 Методологический подход, который рассматривает GR и лоббизм как совокупность правовых норм (правовой институт), регулирующих воздействие граждан, организаций на органы государственной власти и местного самоуправления в целях достижения своих целей через влияние на принятие решений, называется …

1. государственно-управленческим
2. экономическим
3. политологическим
4. юридическим
5. социально-психологическим
6. институциональным

3 Направление менеджмента, целью которого является согласование интересов организаций с интересами органов государственной власти различного уровня для снижения рисков и обеспечения устойчивого развития, –…

4 Установите хронологическую последовательность возникновения теорий лоббизма:

1. плюрализм
2. корпоративизм
3. неокорпоративизм

5 В числе ключевых задач GR-менеджмента – снижение рисков, источником которых являются органы власти, и получение … от взаимодействия с ними

6 Лоббизм – это технология преодоления противоречий между актуальной потребностью в представительстве … интереса и отсутствием легитимного механизма его учета

7 К группам интересов в общественно-политической сфере относится …

1. движение в защиту окружающей среды
2. профсоюз
3. религиозная община
4. ассоциация предпринимателей

8 Установите соответствие между подходами к GR и практикой управления:

1. Политологический подход
2. Юридический подход
3. Экономический подход
4. организация митинга в соответствии с требованиями закона
5. подача жалобы на действия чиновника в вышестоящую инстанцию
6. финансирование избирательной кампании
7. направление обращения в уполномоченный орган власти
8. получение государственной субсидии

9 … – это субъект лоббирования, главным образом ориентированный на то, чтобы привлечь внимание общественности и сформировать определенное общественное мнение

1. Ассоциация крупных предпринимателей
2. Профессиональная лоббистская фирма
3. Общественно-политическое движение
4. Финансово-промышленная группа

10 Физические либо юридические лица, которые зависят от организации или имеют влияние на эту организацию называются …

11 Принцип профессиональной этики лоббистов, предполагающий обязанность сообщать информацию полно и точно, своевременно и без искажений уведомляя о возможных изменениях ситуации, быть открытым в отношениях с клиентом, – это принцип …

1. законопослушности
2. клиентоориентированности
3. профессионализма
4. честности

12 Установите соответствие между ключевыми методологическими подходами к изучению лоббизма и их характеристиками:

1. Институциональный подход
2. Инструментальный подход
3. Корпоративистский подход
4. Плюралистический подход
5. лоббизм – это средство поддержания равновесия в обществе в реализации права каждого гражданина участвовать в управлении делами государства
6. лоббизм – это набор методов влияния на процесс выработки государственных решений
7. лоббизм – это деятельность, в ходе которой лишь наиболее влиятельные группы имеют реальные рычаги влияния на процесс принятия государственных решений
8. все лоббисты являются полноправными участниками системы выработки и принятия государственных решений

13. Стратегия использования средств массовой информации в GR-проекте, основанная на широком применении исследовательских методов для определения востребованной информации, прогнозирования и формирования реакции общественности в интересах компании, – это … стратегия

14 Установите хронологическую последовательность принятия законодательства о лоббизме в разных странах:

1. Великобритания
2. США
3. Литва
4. Польша
5. Австрия

15 Мировой фондовый индекс Доу-Джонса по устойчивому развитию (Dow Jones Sustainability Index, DJSI) присваивается компаниям на основе отчетов, подготовленных в соответствии с таким международным стандартом, как …

1. Международный стандарт социальной ответственности (ISO 26000)
2. Международный стандарт финансовой отчетности (IFRS)
3. Стандарт учета в области устойчивого развития (SASB)
4. Глобальная инициатива по отчетности (GRI)

16 Согласно принятому в 1995 г. определению, данному Lobbying Disclosure Act, лоббистом считается человек, который получил за свои услуги от своих клиентов не менее … в течение шести месяцев

1. 2 тыс. долл.
2. 5 тыс. долл.
3. 10 тыс. долл.
4. 15 тыс. долл.

17 В качестве ключевого метода воздействия на объект лоббирования в условиях демократической политической системы используется …

18 Фамилия автора концепции взаимодействия, согласно которой люди вступают во взаимодействие на основе ожиданий взаимовыгодного обмена, – …

19 Соотнесите типы и примеры этического контроля:

1. Внешний контроль

2. Внутренний контроль
3. механизм отчетности служащих
4. этические кодексы
5. личный пример руководителя
6. этические ценности и убеждения

20 … гражданского служащего – это возможность получения им при исполнении должностных обязанностей доходов (неосновательного обогащения) в денежной либо натуральной форме, доходов в виде материальной выгоды непосредственно для гражданского служащего, членов его семьи, близких родственников и т.п.

Типовые оценочные материалы по теме 4 Бизнес-ассоциации в системе взаимодействия бизнеса с властью

Вопросы для опроса и обсуждения

1. Цели, задачи, структура бизнес-объединений.
2. Отраслевые бизнес-объединения.
3. Институт уполномоченного по правам предпринимателей (бизнес-омбудсмена) в РФ.
4. Бизнес-объединения в РФ: Торгово-промышленная палата РФ (ТПП), общероссийская общественная организация «Деловая Россия», Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП), общероссийская общественная организация «Опора России».
5. Новые виды инфраструктур взаимодействия: аналитические центры, фабрики мысли, экспертные сообщества.

Практическая ситуация

Минтруда России подготовило проект «Стратегии развития пенсионной системы России до 2030 года», полностью ликвидирующий накопительный компонент пенсии.

В рамках подготовки стратегии кампании была изучена история российской пенсионной реформы. Также были проведены анализ информационного поля и исследование мнений ведущих аналитиков, экспертов и журналистов в отношении сохранения накопительной части пенсии.

Основные направления работы:

- определение информационных противников;
- определение агентов влияния (СМИ и блогеры, общественные организации, российские и зарубежные финансовые сообщества);
- написание ключевых тезисов кампании;
- привлечение влиятельных сторонних спикеров;
- расширение пула общественных, деловых и финансовых институтов, поддерживающих кампанию;
- формирование единой информационной политики, координация медиа-активности участников кампании;
- участие представителей пула в публичных мероприятиях на тему накопительного компонента;
- работа с ключевыми федеральными СМИ (организация публикаций и сюжетов на тему российской пенсионной системы и накопительного компонента на радио и ТВ. в российских печатных и онлайн СМИ, организация интервью экспертов в печатных СМИ, авторские статьи экспертов в печатных СМИ);
- работа с блогерами;
- работа в социальных сетях (создание и поддержка официальной страницы НАПФ в социальной сети Facebook);
- работа с корпоративными изданиями Фондов.

Итоги работы в цифрах:

- 3100 публикаций в ведущих федеральных деловых и общественно-массовых СМИ;
- 80 первых полос;
- 40 сюжетов и 5 часовых программ на ТВ;
- 15 сюжетов и 10 часовых программ на ведущих радиостанциях;
- 32 мероприятия с участием ведущих СМИ;
- 37 информационных материалов разработано для СМИ;
- 12 лояльных сторонних спикеров — авторитетных экспертов в области экономики, политики и пенсионного обеспечения.

Результаты

Этап 1 — Федеральный закон от 30.11.2011 № 360-ФЗ «О порядке финансирования выплат за счет средств пенсионных накоплений» был принят ГД РФ во втором I и третьем чтениях в свой последний рабочий день 23 ноября 2011 г.

Этап 2 — Президент РФ В. В. Путин 14 ноября 2012 г. поддержал сохранение накопительного компонента пенсии в полном объеме для граждан, доверивших свои накопления НПФ: «В целом накопительная система не только заработала, но и по- I казала, что имеет перспективы развития. Мы должны предоставить гражданам праве выбора. Да и для рынка, полагаю, это будет неплохим сигналом. Имею в виду возможность продолжения и экономическую целесообразность продолжения деятельности соответствующих финансовых структур, работающих в этой сфере, в пенсионной сфере», — заявил он.

Россияне получили возможность выбора — либо сохранить полный существующий объем своей накопительной части (6%), либо сократить этот взнос до *2%,* направив оставшиеся 4% в распределительную часть.

Проект вошел в шорт-лист Национальной премии в сфере общественных связей «Серебряный Лучник» за 2013 г.

Вопросы и задания

1. Перечислите все основные субъекты и объекты GR в данном кейсе.
2. Каков, на ваш взгляд, главный итог GR-деятельности в данном конкретном случае?

Типовые оценочные материалы по теме 5 Международный опыт GR-деятельности

Вопросы для опроса и обсуждения

1. Нормативное регулирование GR-менеджмента лоббизма в зарубежной практике.
2. Международный опыт GR-менеджмента.
3. Возможности представительства интересов российского бизнеса на зарубежных рынках.

Тестовые вопросы

1 Необходимость принятия законодательства о лоббизме в современной России содержится в программе большинства политических … праволиберальной идеологии

2 Судебные тяжбы, организация пикетов, митингов и прочих акций социального протеста, публичная негативная критика действующей власти, применение grassroots – все это примеры … технологий GR-менеджмента

1. агрессивных
2. консервативных
3. конструктивных
4. консолидированных

3 Регистрация при Еврокомиссии дает европейскому лоббисту право …

1. напрямую требовать принятия того или иного решения органами Евросоюза
2. входить в состав экспертных групп
3. быть принятым председателем Еврокомиссии вне очереди
4. заниматься лоббистской деятельностью как таковой

4 Соотнесите техники в рамках технологии grassroots (формирование общественного мнения) и соответствующие виды деятельности:

1. Событийные техники
2. Документальные техники
3. Не относится к grassroots
4. массовое направление жалоб в госорганы
5. составление петиций
6. организация уличных флешмобов
7. финансирование общественных движений
8. массовые рассылки в социальных сетях
9. мониторинг открытых данных

5 Представительная власть в современной России по-прежнему весьма ограничена в полномочиях, возможности ее контроля над исполнительной властью в основном сводятся к процедуре формирования бюджета, что делает парламент России не столь привлекательным местом для … деятельности

6 Сущность GR-менеджмента заключается в управлении коммуникациями … организации с органами государственной власти и местного самоуправления в контексте интересов бизнеса, общества и государства

7 Взаимодействия и взаимосвязи между людьми и организациями, основанные на информационном обмене в целях достижения определенных целей участвующих в этом обмене лиц и организаций, – это …

1. трансляция
2. лоббирование
3. воздействие
4. коммуникация

8 Методологический подход, который рассматривает лоббизм и GR как один из параметров артикуляции интересов разных групп и принятия решений в рамках процесса разработки государственной политики, называется …

государственно-управленческим
экономическим
политологическим
юридическим
социально-психологическим
институциональным

9 Методологический подход, который рассматривает GR и лоббизм как совокупность правовых норм (правовой институт), регулирующих воздействие граждан, организаций на органы государственной власти и местного самоуправления в целях достижения своих целей через влияние на принятие решений, называется …

10 Установите соответствия между типами технологий и конкретными примерами технологий GR-менеджмента:

1. Агрессивные технологии
2. Конструктивные технологии
3. Консервативные технологии
4. организации массового протеста по законопроекту
5. включение сотрудника компании в экспертный совет при профильном министерстве
6. применение grassroots-технологий
7. подготовка аналитической записки для органа власти
8. участие в бизнес-ассоциациях
9. мониторинг открытых данных

11 К функциям групп интересов относится … интересов

1. продвижение

2. ротация
3. определение
4. реализация

12 Органы власти, которые имеют цель получить от бизнеса какой-то результат (например, чтобы бизнес исправно платил налоги), а также те, которые способны парализовать деятельность компании, называются …

1. акторами
2. стейкхолдерами
3. субъектами GR
4. объектами GR

13 К формам поддержки, оказываемой лоббистами по отношению к … объединениям в США, относятся: сбор информации о ситуации, сложившейся в законодательных органах власти; выработка рекомендаций стратегии и тактики работы с ними; проведение рекламных и пропагандистских кампаний

14 Расположите стратегии использования средств массовой информации в GR-проекте в порядке возрастания симметричности и снижения манипулятивности информационного обмена:

1. стратегия пропаганды
2. журналистская стратегия
3. диалоговая ассиметричная стратегия
4. партнерская стратегия

15 К методам лоббирования относится …

1. анализ конкурентной среды клиента
2. свободная торговля информацией
3. прямой подкуп должностного лица
4. организация финансирования избирательных кампаний

16 Реализация технологии grassroots (формирование общественного мнения) возможна только при охвате … общественности

17 Чаще всего профессиональными лоббистами становятся …

1. бывшие государственные служащие
2. специалисты по политической рекламе и пиару
3. профессиональные политологи
4. топ-менеджеры крупных корпораций

18 Соотнесите с типы регулирования общественных отношений и их характерные черты:

1. Религиозно-нормативное регулирование
2. Правовое регулирование
3. Этическое регулирование
4. соблюдение либо несоблюдение норм – вопрос веры в существование предписавшего их субъекта
5. нормы обеспечены принудительной силой государства
6. нормы носят, как правило, неписаный характер

19 Методологический подход, который рассматривает лоббизм как общественный институт современного демократического общества, называется …

1. государственно-управленческим
2. экономическим
3. политологическим
4. юридическим
5. социально-психологическим
6. институциональным

Оценочные средства для промежуточной аттестации

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПКс ОС -4	Способен оценивать конкурентную среду и разрабатывать маркетинговую стратегию организации	ПКс ОС -4.3	способность оценивать конкурентную среду и использовать инструменты GR-менеджмента для реализации маркетинговой стратегии организации

Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Код компонента компетенции	Индикатор оценивания	Критерий оценивания
ПКс ОС -4.3	– Разрабатывает и реализовывать маркетинговую стратегию организации, на основе оценки конкурентной среды, при использовании инструментов GR-менеджмента	Знает понятий GR и лоббизма; основные GR-технологии и технологии лоббистской деятельности, используемые при взаимодействии с органами государственной власти и местного самоуправления, а также современные направления развития GR-менеджмента и лоббизма в России и зарубежных странах - Умеет использовать технологии, инструменты и методы легального продвижения интересов бизнеса - Владеет навыком поиска, обработки и анализа информации, необходимой для подготовки и обоснования управленческих решений в сфере GR менеджмента; работы в команде, формируемой для выполнения задач, по планированию и организации мероприятий в сфере профессиональных компетенций GR-специалиста

Промежуточная аттестация – зачет. Зачет проводится в устной форме, ответ на вопросы к зачету по билетам.

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Типовые вопросы для подготовки к зачету

1. Сравнительный анализ понятий Lobbing, Government Relations (GR) и Public Affairs (PA);
2. Объекты и субъекты лоббизма;
3. Типология GR-деятельности.
4. Факторы, влияющие на объем функций, роль и структуры GR-департамента;

5. Отраслевые особенности GR-деятельности;
6. Методы реализации кадровых и организационных инициатив в GR.
7. Социальная ответственность бизнеса
8. Особенности продвижения интересов малого и среднего бизнеса,
9. Понятие государственно-частного партнерства. Функции государства и частного сектора в проектах государственно-частного партнерства;
10. Цели, задачи, структура бизнес-объединений;
11. Анализ деятельности бизнес-объединений в РФ;
12. Институт уполномоченного по правам предпринимателей (бизнес-омбудсмена) в РФ.
13. Международный опыт GR-менеджмента.
14. Нормативное регулирование GR-менеджмента и лоббизма в зарубежной практике.
15. Возможности представительства интересов российского бизнеса на зарубежных рынках.

Шкала оценивания на зачете

«ЗАЧТЕНО»	Оценка ставится обучающемуся, если он определил понятия в области GR-менеджмента, объекты и субъекты лоббизма. Продемонстрировал знания методов реализации кадровых и организационных инициатив в GR, особенности продвижения интересов малого и среднего бизнеса, смог определить факторы, влияющие на объем функций, роль и структуры GR-департамента, отраслевые особенности GR-деятельности. При решении ситуационного задания допустил неточности или погрешности. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом.
«НЕ ЗАЧТЕНО»	Оценка выставляется обучающемуся, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, не обладает способностью логически верно, аргументировано и ясно строить устную речь. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрировали низкую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

5. Методические материалы по освоению дисциплины

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Необходимо обязательно разобраться в терминологии дисциплины «GR менеджмент» и понимать структуру дисциплины.

Для лучшего освоения материала необходимо до занятия прочитать соответствующую литературу, изучить предлагаемые преподавателем материалы и информацию по изучаемым проектам.

Глубокое усвоение материала обеспечивается сочетанием аудиторных занятий и самостоятельной работы обучающихся с литературой и заданиями. Основным видом учебных занятий по данной дисциплине являются лекции и практические занятия. Практические занятия проводятся в виде разбора кейсов, дискуссий, группового/командного проектного обучения.

При изучении дисциплины «GR менеджмент» студентам рекомендуется самостоятельное изучение рекомендованной литературы по темам курса, повторение материала в процессе подготовки к практическим занятиям.

Для получения углубленных знаний по системному подходу рекомендуется знакомство с дополнительной научной литературой по проблематике дисциплины, анализа научных концепций и современных подходов к осмыслению рассматриваемых проблем.

С целью обеспечения успешного обучения обучающийся должен готовиться к лекции, так как она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом;
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания;
- систематизирует учебный материал;
- ориентирует в учебном процессе.

Подготовка к лекции заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Подготовка к практическим занятиям:

- внимательно прочитайте материал лекций, относящихся к данному практическому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- выпишите основные термины;
- ответьте на контрольные вопросы по практическим занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;
- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до практического занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются наиболее эффективными формами работы;
- рабочая программа дисциплины в части целей, перечня знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

Подготовка к зачету. К зачету необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период зачётно-экзаменационной сессии, как правило, показывают не слишком удовлетворительные результаты. В самом начале учебного курса познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами лекций, практических занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;

– перечнем вопросов к зачету.

После этого у вас должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и практических занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи экзамена.

В случае необходимости разъяснения каких-либо вопросов предусмотрены консультации преподавателя.

6.Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

6.1. Основная литература

1. Романычев В.В. Теоретик-методологические основания изучения GR менеджмента в политической науке. Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Политология. 2021. Т. 23. № 3. С. 479-494. https://elibrary.ru/item.asp?id=46549748
2. Чернявская Т.Г. Лоббизм как технология GR менеджмента. Вестник студенческого научного общества ГОУ ВПО "Донецкий национальный университет". 2020. Т. 3. № 12. С. 326-332. https://elibrary.ru/item.asp?id=42835868
3. Чулюков А.Д., Воротников А.М. Инструменты GR- менеджмента для реализации ESG-трансформации. Журнал социологических исследований. 2022. Т. 7. № 1. С. 38-47. https://elibrary.ru/item.asp?id=48155807

6.2. Дополнительная литература:

1. Кайль Яков Яковлевич, Епинина Вероника Сергеевна - СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРАВОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИИ GR-МЕНЕДЖМЕНТА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС - 2020г. №2 GR https://e.lanbook.ru/journal/issue/312865
2. Кайль Яков Яковлевич, Ламзин Роман Михайлович, Епинина Вероника Сергеевна - GR-МЕНЕДЖМЕНТ В РОССИИ: ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ В УСЛОВИЯХ НЕПРЕДСКАЗУЕМОСТИ ВЫЗОВОВ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ Государственное и муниципальное управление. Ученые записки - 2021г. №3 GR https://e.lanbook.ru/journal/issue/315335
3. Набоков, В.И. Менеджмент : Учебник / В.И. Набоков .— 2023 .— 186 с. — ISBN 978-5-394-05385-6 .— URL: https://lib.rucont.ru/efd/819764
4. Набоков. Менеджмент. Практикум : Практикум: Учебное пособие / Набоков .— 2023 .— 202 с. — ISBN 978-5-394-05386-3 .— URL: https://lib.rucont.ru/efd/819763
5. Порфирьев, Д.Н. Основы экономики, менеджмента и маркетинга : учебное пособие / Д.Н. Порфирьев .— Пенза : РИО ПГАУ, 2022 .— 192 с. — URL: https://lib.rucont.ru/efd/792353

6.3 Нормативные правовые документы

1. Конституция Российской Федерации. Принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г.

2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая – от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ; часть вторая – от 26 января 1996 г. № 14-ФЗ; часть третья – от 26 ноября 2001 г. № 146-ФЗ; часть четвертая – от 18 декабря 2006 г. № 230-ФЗ).
3. Трудовой кодекс Российской Федерации, принят Федеральным законом от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ.
4. Федеральный закон от 8 августа 2001 г. № 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей».
5. Федеральный закон от 13 марта 2006 г. № 38-ФЗ «О рекламе».
6. Федеральный закон от 29 июля 2004 г. № 98-ФЗ «О коммерческой тайне».
7. Федеральный закон от 29 декабря 2006 г. № 244-ФЗ «О государственном регулировании деятельности по организации и проведению азартных игр и о внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации».
8. Федеральный закон РФ от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации».
9. Закон Российской Федерации от 27 декабря 1991 г. № 2124-1 «О средствах массовой информации».
10. Закон Российской Федерации от 7 февраля 1992 г. № 2300-1 «О защите прав потребителей».
11. Федеральный закон РФ от 28 декабря 2009 г. N 381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации».
12. Трудовой кодекс Российской Федерации.- М.: Омега-Л, 2011. – 186 с.
13. Комментарий к Трудовому Кодексу РФ /Отв. ред. Ю.П. Орловский – М.: Инфра – М, 2011.- 899 с.
14. Комментарий к Трудовому Кодексу РФ /Отв. ред. К.Я. Ананьева.- М.: Омега-Л, 2011. – 912 с.
15. Закон РФ от 19.04.1991 N 1032-1 (ред. от 11.07.2011) О занятости населения в Российской Федерации
16. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года
17. О дополнительных мерах по поддержке рынка труда Российской Федерации: Постановление Правительства РФ №316 от 9 апреля 2009 г.
18. Основные направления антикризисных действий Правительства Российской Федерации на 2010 год» (одобрено на заседании Правительства РФ (протокол от 30.12.2009 N 42))
19. О предоставлении субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на реализацию дополнительных мероприятий, направленных на снижение напряженности на рынке труда субъектов Российской Федерации: Постановление Правительства РФ №1089 от 31 декабря 2008 г.
20. Постановление Правительства РФ «О финансировании материальных затрат безработных граждан в связи с направлением их на работу или обучение в другую местность по предложению органов государственной службы занятости населения» от 2 июля 2007 г. № 422 http://www.rostrud.info/pravo/postanovlenia/ Федеральная служба по труду и занятости. Официальный сайт.
21. Постановление Правительства РФ «О предоставлении субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов РФ на реализацию дополнительных мероприятий, направленных на снижение напряженности на рынке труда субъектов Российской Федерации» от 31 декабря 2008 г. № 1089 http://www.rostrud.info/pravo/postanovlenia/ Федеральная служба по труду и занятости. Официальный сайт.
22. Постановление Правительства РФ «Об утверждении положения о Федеральной службе по труду и занятости» от 05.09.2007 № 559 http://www.rostrud.info/pravo/postanovlenia/ Федеральная служба по труду и занято-

сти. Официальный сайт. http://www.rostrud.info/pravo/postanovlenia/ Федеральная служба по труду и занятости. Официальный сайт.
23. Приказ Минздравсоцразвития России «Об утверждении формы соглашения о реализации дополнительных мероприятий, направленных на снижение напряженности на рынке труда субъекта Российской Федерации, заключаемого Федеральной службой по труду и занятости с высшим исполнительным органом государственной власти субъекта Российской Федерации» от 23 января 2009 г., № 17н

6.4 Интернет-ресурсы

1. http://www.marketing.spb.ru/
   http://www.4p.ru/
2. http://www.marketing-magazine.ru/
   http://marketing.rbc.ru/
3. www.expert.ru-журнал «Эксперт»
4. www.chelt.ru- журнал «Человек и труд»
5. www.rg.ru.
6. www. gks.ru-сайт Росстата.
7. www.tehdoc.ru
8. http://www.gost.ru - сайт Госстандарта
9. http://www.government.ru -Сайт правительства РФ
10. www.rosmintrud.ru -Министерство труда и социальной защиты. На сайте можно узнать о Минтруде РФ, его региональных подразделениях. Также на сайте присутствует каталог нормативных документов, принятых Минтрудом РФ.
11. http://www.depart.drugreg.ru/doc/proekt_sanpin-vdt-2002.html - сайт Департамента Госсанэпинадзора России
12. http://www.consultant.ru/Newdocs/Prof - Текущие поступления в систему консультант Плюс: Версия Проф
13. http://base.consultant.ru/ev-access.phtml - доступ к онлайн-версиям систем Консультант Плюс: Версия Проф и Консультант Плюс: Законопроекты предоставляются в рабочие дни с 20-00 до 24-00, по нерабочим дням - с 00-00 до 24-00 (время московское). http://www.garant.ru - сайт системы «ГАРАНТ»
14. Интерент источник - Advertology.ru – все о рекламе, маркетинге и PR: *www.advertology.ru*
15. Интернет источник /Руководство по маркетингу: *http://marketing-guide.org*
16. Журнал «Top-manager» - раздел IDEA: *www.top-manager.ru*
17. Журнал «Секрет Фирмы»: *http://www.sf-online.ru*
18. Журнал «E-xecutive»: *http://www.e-xecutive.ru*
19. Общероссийская маркетинговая система Российской Ассоциации маркетинга/ Словарь маркетолога: *http://oms.ram.ru/mark*
20. Энциклопедия маркетинга: *www.marketing.spb.ru*
21. Сайты исследовательских компаний и организаций:
    a. http://www.nielsen.com/ru
    b. http://www.tns-global.ru
    c. http://www.gfk.com/ru
    d. http://ipsos-comcon.ru/
    e. https://www.esomar.org/

6.5 Иные источники

Не используются

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

- 5 лингафонных кабинетов с установленным программным обеспечением (программа «Нибелунг»), оснащенные наушниками (на каждом рабочем столе)
- компьютеры с доступом в Интернет;
- мультимедийное оборудование;
- интерактивная доска (при наличии);
- классная доска, указка.

Программное обеспечение	Версия	Существует лицензий (и тип), количество
Windows 7 Pro	7	105
Офисный пакет		
Microsoft Office 2010 standard	2010	150
Microsoft Office 2016 standard	2016	120
Антивирусная защита		
-Kaspersky Endpoint Security длябизнеса- Стандартный Russian Edition	10.2.5.320 1	450
Дополнительные программы и утилиты		
WinRar	5	250
Radmin	3	250
ABBY FineReader 9.0 Corporate Edition	9	15
Другое ПО, используемое в деятельности филиала		
1С Библиотека	2.1.2.1	1
Гарант	8.00.2.025	50
Консультант	4016.00.12	50

Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.13.03 SMM-менеджмент
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Управление развитием бизнеса
(наименование образовательной программы)

Заочная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2025

Челябинск

Автор(ы)–составитель(и):

к.э.н., доцент кафедры
экономики и менеджмента Коваленко А.Е.
Челябинского филиала РАНХиГС

Заведующий кафедрой
экономики и менеджмента,
к.с.н., доцент Терещук Е.А.

Рабочая программа дисциплины ***«SMM-менеджмент»*** разработана в соответствии с Рекомендациями и требованиями по разработке образовательных программ высшего образования, утвержденными решением УМС Академии по менеджменту от «27» сентября 2023г.

Рабочая программа дисциплины ***«SMM-менеджмент»*** рассмотрена и одобрена на заседании кафедры экономики и менеджмента.
Протокол от «27» марта 2025 № 8.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы…….... 4
2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО……...…. 5
3. Содержание и структура дисциплины……. 6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине…… 8
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины…… 48
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет, включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся 51
по дисциплине (модулю)...……
6.1 Основная литература..……. 51
6.2. Дополнительная литература..…… 51
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы..…… 51
6.4. Нормативные правовые документы……. 51
6.5. Интернет-ресурсы..…… 51
7. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины……. 51

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

1.1 Дисциплина обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПКс ОС - 4	Способен оценивать конкурентную среду и разрабатывать маркетинговую стратегию организации	ПКс ОС – 4.3.	способность использовать SMM-инструменты для реализации маркетинговой стратегии организации

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

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
ТФ: - С/02.7 – разработка и усовершенствование системы процессного управления организации - С/03.7 – внедрение системы процессного управления организации или ее усовершенствования. Профессиональные действия: - коммуникационная деятельность в бизнесе; - разработка и реализация стратегий развития организаций (подразделений);	ПКс ОС – 4.3.	<u>на уровне знаний:</u> - способы рекламы в социальных сетях - типовые возможности систем социальных сетей - специальную терминологию систем аналитики
		<u>на уровне умений:</u> - исследовать, обобщать и критически оценивать возможности современных программных продуктов в сфере продвижения корпоративных аккаунтов, товаров и услуг в социальных сетях - обобщать и критически оценивать результаты сбора статистики - использовать современные инструменты планирования маркетинговых кампаний в социальных сетях
		<u>на уровне навыков:</u> - навыками оценки эффективности и результативности интернет-активности в социальных сетях - современными методиками сбора веб-статистики в социальных сетях - навыками работы в социальных сетях

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины 2 зачетных единицы, 72 ак. часов, 54 астр. ч

Количество астрономических и соответствующих им академических часов, выделенных:

- на контактную работу с преподавателем по очной форме обучения – 24 ак. ч. (18 астр. ч.), в том числе 12 ак.ч. (9 астр. ч.) лекций и 24 ак.ч. (18 астр. ч.) практических занятий
- на самостоятельную работу обучающихся – 48 ак.ч. (36 астр. ч.).

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина **Б1.В.13.03 SMM-менеджмент** изучается по заочной и очной формах обучения на 2 курсе.

Дисциплина реализуется после изучения следующих дисциплин:

- Б1.Б.01 «Современный менеджмент»
- Б1.Б.03 «Теория организации и организационное поведение» .

Форма промежуточной аттестации: зачет.

3. Содержание и структура дисциплины
очная форма обучения

Наименование тем	Количество академических часов						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
	Всего	Контактная работа с преподавателем				СР	
		Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1 Основы Social Media Marketing. Преимущества социальных сетей	16	2		4		10	конспект лекций, устный опрос, научный доклад
Тема 2. Разработка стратегии продвижения в социальных сетях	20	2		4		14	конспект лекций, устный опрос, научный доклад
Тема 3. Таргетинг и реклама в социальных сетях	18	2		4		12	конспект лекций, устный опрос, решение ситуационных задач
Тема 4. Оценка эффективности и результативности SMM	18	2		4		12	конспект лекций, устный опрос, решение ситуационных задач
Промежуточная аттестация							Зачет
Консультация							
Всего	**72**	**8**		**16**		**48**	

Содержание дисциплины

Тема 1. Основы Social Media Marketing. Преимущества социальных сетей

История развития и виды социальных сетей. Особенности продвижения товаров и услуг в соц. сетях. Не рекламный формат, интерактивное взаимодействие, для кого эффективен SMM. Основные понятия и термины SMM. SERM, Hidden Marketing, HotLog, LiveInternet. Особенности социальной сети Вконтакте для реализации современных SMM-технологий. Особенности социальной сети Одноклассники для реализации современных SMMтехнологий. Особенности социальной сети Одноклассники для реализации современных SMM-технологий. Особенности социальной сети Телеграм для реализации современных SMM-технологий. Особенности социальной сети Мой мир для реализации современных SMMтехнологий. Особенности реализации SMM-технологий в блогосфере.

Тема 2. Разработка стратегии продвижения в социальных сетях

Этапы разработки SMM кампании. Определение целевой аудитории. Определение ключевых задач кампании. Подбор площадок с высокой концентрацией ЦА. Определение поведенческих особенностей аудитории. Разработка контентной стратегии. Определение системы метрик Определение необходимых ресурсов. Разработка календарного плана . Оценка эффективности и коррекция кампании.

Тема 3. Таргетинг и реклама в социальных сетях

Продвижение сообщества. Интеграция с внешними сайтами. Таргетированная реклама. Ценообразование. Анонсирование в сторонних группах. Продвижение офферами. Рекламные баннеры, Показатели рекламы в социальных сетях. Оценка эффективности рекламы в соц. сетях. Методы позиционирования сообществ в социальных сетях. Принципы управления таргетированной рекламой в Vkontakte. Методы управления контекстной рекламой на Facebook. Прогноз бюджета контекстной рекламы и методы. его оптимизации. Принципы проведения конкурсов в электронных сообществах потребителей. Стратегия использования мультимедийных сообщений в социальных сетях. Базовые принципы подачи видеоматериалов в социальных сетях. Использование SMM-технологий как инструмента для преодоления кризисных ситуаций в компаниях.

Тема 4. Оценка эффективности и результативности SMM

Ключевые метрики в SMM. Типовые возможности статистических систем. Стандартные сведения и отчеты систем веб-статистики. Мониторинг поисковой привлекательности. Использование программ для сбора аналитических данных о поведении Интернет-пользователей для отслеживания эффективности реализации SMM-программ. Принципы ручного мониторинга мнений в социальных сетях. Базовые принципы автоматического мониторинга пользовательских мнений в социальных сетях. Методы отслеживания Интернет-траффика в социальные группы и принципы определения его качества. Использование специализированных инструментов статистики в социальных сетях

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

В ходе реализации дисциплины **Б1.В.01 Управление проектной деятельностью** используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема	Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1. Основы Social Media Marketing. Преимущества социальных сетей	Опрос, научный доклад, решение ситуационных задач
Тема 2. Разработка стратегии продвижения в социальных сетях	Опрос, научный доклад, решение ситуационных задач
Тема 3. Таргетинг и реклама в социальных сетях	Задачи, групповой проект, решение ситуационных задач
Тема 4. Оценка эффективности и результативности SMM	Задачи, групповой проект, решение ситуационных задач

Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Тема 1. Основы Social Media Marketing. Преимущества социальных сетей
Научный доклад, примерные вопросы:

1. Характеристика соцсетей как маркетинговой площадки. Статистика популярности соцмедиа
2. История развития и виды социальных сетей. Особенности продвижения товаров и услуг в соц. сетях
3. Виды социальных сетей. Особенности взаимодействия пользователей с контентом в социальных сетях.
4. Отличия трафика из социальных сетей применительно к SEO-оптимизации, контекстной рекламе на поиске и средствах рекламных сетей (РСЯ)
5. Особенности поведения пользователей соцмедиа. SMM как часть трансмедийной кампании

Тема 2. Разработка стратегии продвижения в социальных сетях
Научный доклад, примерные вопросы:

1. Особенности формирования коммуникационной стратегии в social media и мессенджерах (VK, Одноклассники, Telegram), особенности подхода к каждому каналу, визуальной концепции.
2. Маркетинговые исследования и ситуационный анализ. Продвижение в Интернете.
3. Работа с Вконтакте, особенности и эффективность форматов, восприятие контента аудиторией.
4. Особенности текстов и размещение видео, хэштеги и работа influence marketing

Тема 3. Таргетинг и реклама в социальных сетях Практическое задание, примерный вариант:

1. ВК - сделать аккаунт личного бренда

- внести необходимые настройки
- разработать контентную стратегию
- продумать визуальный ряд - сделать график размещения постов на неделю

2. Скопировать таблицу и сделать сегментирование целевой аудитории по образцу https://docs.google.com/spreadsheets/d/1-ptEj8VFCbokGVDdqkVXOYCQweezqSXt/edit?usp=share_link&ouid=110126329819924964282&rtpof=true&sd=true

3. На второй вкладке таблицы рассмотреть финансовую модель рекламной кампании

1) Посмотреть зависимость параметров

2) Составить свою воронку продаж

Тема 4. Оценка эффективности и результативности SMM-менеджмента

Практическое задание, примерный вариант:

1. Использовать существующий аккаунт в сервисе Яндекс (При отсутствии создать аккаунт);

2. Изучить статьи по использованию Яндекс.Вордстат

Начальная теория:

https://yandex.ru/support/direct/keywords/wordstat.html

https://habr.com/ru/post/446794/

https://zen.yandex.ru/media/id/5abd0c07c3321b184796d90c/iandeksvordstat-polnaia-instrukciia-po-rabote-so-statistikoi-poiskovyh-zaprosov-5fec8b05af142f0b17cff6c9

Особенности практического использования:

https://elama.ru/blog/kak-polzovatsya-yandeks-wordstat-instrukciya-dlya-nachinayuschih/

https://vc.ru/trade/79846-wordstat-golovnogo-mozga-ili-kak-pravilno-analizirovat-poiskovye-zaprosy

2.1. Определить, чем отличается левая колонка Yandex.Wordstat от правой колонки Yandex.Wordstat

3. Перейти на сервис wordstat.yandex.ru

4. Собрать поисковые запросы для произвольно-выбранного товара/услуги в рамках одного региона (г. Челябинск, г. Москва и т.д.)

5. На основе собранных запросов и представлений о тематике услуги создать портрет целевой аудитории (Пример портрета ЦА: Тема 1, Слайд 10).

6. Изучить рекламный кабинет VK ADS и указать, каким образом можно использовать собранные данные о целевой аудитории в процессе создания рекламной кампании

Оценочные средства для промежуточной аттестации

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПКс ОС – 4.3	Способен оценивать конкурентную среду и разрабатывать маркетинговую стратегию организации	ПКс ОС – 4.3.	Способность использовать SMM-инструменты для реализации маркетинговой стратегии организации

Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Код компонента компетенции	Индикатор оценивания	Критерий оценивания
ПКс ОС – 4	Выбирает методы воздействия на SMM-кампанию в соответствии с маркетинговой стратегией организации	- Определяет основные методы SMM (посадочная страница, таргетированная реклама, виды инструментов таргетинга) - Предлагает адекватные способы привлечения и удержания целевой аудитории на посадочных страницах организации

Промежуточная аттестация – зачет. Зачет проводится с применением следующих методов (средств): устный ответ на вопросы к зачету по билетам.

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Типовые вопросы для подготовки к зачету

1. История развития и виды социальных сетей. Особенности продвижения товаров и услуг в соц. сетях. Не рекламный формат, интерактивное взаимодействие, для кого эффективен SMM. Основные понятия и термины SMM. SERM, Hidden Marketing, HotLog, LiveInternet.
2. Особенности социальной сети Вконтакте для реализации современных SMM-технологий. Особенности социальной сети Одноклассники для реализации современных SMM-технологий.
3. Особенности социальной сети Одноклассники для реализации современных SMM-технологий. Особенности социальной сети Телеграм для реализации современных SMM-технологий.
4. Особенности социальной сети Мой мир для реализации современных SMMтехнологий.
5. Особенности реализации SMM-технологий в блогосфере.
6. Этапы разработки SMM кампании. Определение целевой аудитории. Определение ключевых задач кампании.
7. Подбор площадок с высокой концентрацией ЦА.
8. Определение поведенческих особенностей аудитории.
9. Разработка контентной стратегии. Определение системы метрик Определение необходимых ресурсов. Оценка эффективности и коррекция кампании.
10. Продвижение сообщества. Интеграция с внешними сайтами. Таргетированная реклама.
11. Технологии продвижения в социальных сетях. Ценообразование. Анонсирование в сторонних группах. Продвижение офферами. Рекламные баннеры,
12. Показатели рекламы в социальных сетях. Оценка эффективности рекламы в соц. сетях. Методы позиционирования сообществ в социальных сетях. Принципы управления таргетированной рекламой в Vkontakte.
13. Прогноз бюджета контекстной рекламы и методы. его оптимизации. Принципы проведения конкурсов в электронных сообществах потребителей. Стратегия использования мультимедийных сообщений в социальных сетях.

14. Базовые принципы подачи видеоматериалов в социальных сетях. Использование SMM-технологий как инструмента для преодоления кризисных ситуаций в компаниях.
15. Ключевые метрики в SMM. Типовые возможности статистических систем. Стандартные сведения и отчеты систем веб-статистики. Мониторинг поисковой привлекательности.
16. Использование программ для сбора аналитических данных о поведении Интернет-пользователей для отслеживания эффективности реализации SMM-программ.
17. Принципы ручного мониторинга мнений в социальных сетях.
18. Базовые принципы автоматического мониторинга пользовательских мнений в социальных сетях.
19. Методы отслеживания Интернет-траффика в социальные группы и принципы определения его качества.
20. Использование специализированных инструментов статистики в социальных сетях

Шкала оценивания на зачете

Баллы (рейтинговой оценки), %	**Оценка**	**Требования к знаниям**
55-100	*«зачтено»*	Оценка **«зачтено»** ставится студенту, если он как минимум: – перечисляет модели и структурные компоненты smm-менеджмента; – перечисляет отличия трафика из социальных сетей по отношению к другим источникам маркетинговых коммуникаций; – характеризует отличительные особенности различных социальных сетей для развития бизнеса организации; – представляет план запуска таргетированной рекламы в трех видах сервисов рекламных коммуникаций: VK.ADS, My.Target, Telegram.ADS; – распознает отдельные показатели оценки эффективности рекламной кампании в социальных сетях; – владеет отдельными методами предотвращения перерасхода рекламного бюджета в социальных сетях.
Менее 55	*«не зачтено»*	Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он • допускает существенные ошибки в программном материале, • не обладает способностью логически верно, аргументировано и ясно строить устную речь по вопросам программного материала

Зачет проходит в форме устных ответов на теоретические вопросы и решения ситуационных задач. На зачете студенту при решении задач разрешено пользоваться вычислительными средствами, конспектом практических занятий, и использовать метод аналогий.

Рекомендации по подготовке к устному ответу

При устном опросе в ответе студента должны быть отражены следующие моменты:

− определены теоретические понятия, сформулированные в вопросе;

− сформулированы методы по сути вопроса,

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Занятия лекционного типа дают систематизированные знания студентам о наиболее сложных и актуальных проблемах изучаемой дисциплины.

Осуществляя учебные действия на лекционных занятиях, студенты должны внимательно воспринимать материал, подготовленный преподавателем, мыслить, добиваться понимания изучаемого предмета. Студенты должны аккуратно вести конспект. В случае недопонимания какой-либо части предмета следует задать вопрос преподавателю. В процессе работы на лекции необходимо так же выполнять в конспектах модели изучаемого предмета (рисунки, схемы, чертежи и т.д.), которые использует преподаватель.

Занятия практического вида являются аудиторными занятиями.

Для того, чтобы аудиторный материал практических занятий был освоен обучающимся ему необходимо:

- предварительно: изучить теоретический материал по данной теме, ознакомиться с литературой, рекомендованной преподавателем, и найденной самостоятельно; выполнить задания, предложенные преподавателем, к занятию; составить перечень вопросов, вызывающих затруднения, неясности или сомнения, обсудить их с преподавателем или на занятии;

- при организации практического занятия в форме семинара не ограничиваться подготовленным вопросом, внимательно слушать доклады других обучающихся, тезисно конспектировать, задавать вопросы, участвовать в дискуссиях и обсуждении представленных теоретических проблем;

Самостоятельная подготовка обучающихся при подготовке к занятиям лекционного вида включает в себя:

- доработку конспекта лекции, которую желательно осуществлять в тот же день, пока материал еще легко воспроизводим в памяти (через 10 часов после лекции в памяти остается не более 30-40 % материала). Необходимо прочитать записи, расшифровать сокращения, доработать схемы, рисунки, таблицы;

- повторение изученного на предыдущем занятии материала.

Подготовка к занятиям практического вида включает 2 этапа: 1) организационный; 2) закрепление и углубление теоретических знаний.

На первом этапе обучающемуся необходимо спланировать свою самостоятельную работу, которая включает:

- уяснение задания на самостоятельную работу;

- составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки.

Второй этап включает непосредственную подготовку студента к занятию.

Начинать надо с изучения рекомендованной преподавателем литературы.

Существует несколько методов работы с литературой.

Один из них – самый известный – метод повторения: прочитанный текст можно заучить наизусть. Простое повторение воздействует на память механически и поверхностно. Полученные таким путем сведения легко забываются

Наиболее эффективный метод – метод кодирования: прочитанный текст нужно подвергнуть большей, чем простое заучивание, обработке. Чтобы основательно обработать информацию и закодировать ее для хранения, важно произвести целый ряд мыслительных операций: прокомментировать новые данные; оценить их значение; поставить вопросы; сопоставить полученные сведения с ранее известными. Для улучшения обработки информации очень важно устанавливать осмысленные связи, структурировать новые сведения. Изучение научной, учебной и иной литературы требует ведения рабочих записей. Форма записей может быть весьма разнообразной: простой или развернутый план, тезисы, цитаты, конспект.

План – первооснова, каркас какой-либо письменной работы, определяющие последовательность изложения материала. План является наиболее краткой и потому самой доступной и распространенной формой записей содержания исходного источника информации. По существу, это перечень основных вопросов, рассматриваемых в источнике. План может быть простым и развернутым. Их отличие состоит в степени детализации содержания и, соответственно, в объеме. Преимущество плана состоит в следующем. Во-первых, план позволяет наилучшим образом уяснить логику мысли автора, упрощает понимание главных моментов произведения. Во-вторых, план позволяет быстро и глубоко проникнуть в сущность построения произведения и, следовательно, гораздо легче ориентироваться в его содержании. В-третьих, план позволяет – при последующем возвращении к нему – быстрее обычного вспомнить прочитанное. В-четвертых, с помощью плана гораздо удобнее отыскивать в источнике нужные места, факты, цитаты и т. д. Выписки – небольшие фрагменты текста (неполные и полные предложения, отдельные абзацы, а также дословные и близкие к дословной записи об излагаемых в нем фактах), содержащие в себе квинтэссенцию содержания прочитанного.

Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

6.Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

Основная литература:

1. Интернет-маркетинг : учебник для вузов / под общей редакцией О. Н. Жильцовой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 335 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15098-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560243
2. Акулич, М. В. Интернет-маркетинг : учебник для бакалавров / М. В. Акулич. - 2-е изд., пересм. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2021. - 346 с. - ISBN 978-5-394-04250-8. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/2082690
3. Белобородова, А.Л. Интернет-маркетинг: Учебное пособие / Белобородова А.Л., Новикова Е.Н., Палякин Р.Б., 2020. – 132 с.: https://kpfu.ru/staff_files/F_1071183150/INTERNET_MARKETING.pdf
4. Медведева, М.А. Электронный бизнес: Учебное пособие / М.А. Медведева, М.А. Медведев. — Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2017. — 108 с.
5. Катаев, А. В. Digital-маркетинг: учебное пособие / А. В. Катаев, Т. М. Катаева, И. А. Названова; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону; Таганрог : Издательство Южного федерального университета, 2020. – 161 с.
6. **Коваленко А.Е.** Интернет-маркетинг предприятий малого бизнеса: теория, практика, региональные аспекты: монография / Коваленко А.Е., Окольнишникова И.Ю., Кузменко Ю.Г. – Москва.: Первое экономическое издательство, 2021. – 278 с.
7. Технология интернет-маркетинга : учебник для среднего профессионального образования / под общей редакцией О. Н. Жильцовой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 335 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-15606-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/568394
8. Гаврилов, Л. П. Электронная коммерция : учебник и практикум для вузов / Л. П. Гаврилов. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 579 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17867-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560846

Дополнительная литература:

1. Хуссейн, И. Д. Цифровые маркетинговые коммуникации: учебное пособие для вузов / И. Д. Хуссейн. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 68 с.
2. Интернет вещей. Исследования и область применения: монография / Е.П. Зараменских, И.Е. Артемьев. - М.: ИНФРА-М, 2017. http://znanium.com/catalog/product/792679
3. Интернет: поиск информации и продвижение сайтов: Пособие / Байков В.Д. - СПб:БХВ-Петербург, 2014. – 289
4. Кожевникова, Г. П. Информационные системы и технологии в маркетинге: учебное пособие для вузов / Г. П. Кожевникова, Б. Е. Одинцов. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 444 с.

6.4 Интернет-ресурсы

1. http://www.marketing.spb.ru/
2. http://www.marketing-magazine.ru/
3. www.expert.ru-журнал «Эксперт»
4. www.chelt.ru- журнал «Человек и труд»
5. vk.com/ads

6. wordstat.yandex.ru
7. www.rg.ru.
8. www.gks.ru-сайт Росстата.
9. www.tehdoc.ru
10. vc.ru – сообщество специалистов по маркетингу и предпринимательству
11. habr.com – сообщество специалистов по маркетингу, IT, бизнесу
12. http://www.gost.ru - сайт Госстандарта
13. http://www.government.ru -Сайт правительства РФ
14. www.rosmintrud.ru -Министерство труда и социальной защиты. На сайте можно узнать о Минтруде РФ, его региональных подразделениях. Также на сайте присутствует каталог нормативных документов, принятых Минтрудом РФ.
15. http://www.depart.drugreg.ru/doc/proekt_sanpin-vdt-2002.html - сайт Департамента Госсанэпинадзора России
16. http://www.consultant.ru/Newdocs/Prof - Текущие поступления в систему консультант Плюс: Версия Проф
17. http://base.consultant.ru/ev-access.phtml - доступ к онлайн-версиям систем Консультант Плюс: Версия Проф и Консультант Плюс: Законопроекты предоставляются в рабочие дни с 20-00 до 24-00, по нерабочим дням - с 00-00 до 24-00 (время московское). http://www.garant.ru - сайт системы «ГАРАНТ»
18. Интерент источник - Advertology.ru – все о рекламе, маркетинге и PR: *www.advertology.ru*
19. Интернет источник /Руководство по маркетингу: *http://marketing-guide.org*
20. Журнал «Top-manager» - раздел IDEA: *www.top-manager.ru*
21. Журнал «Секрет Фирмы»: *http://www.sf-online.ru*
22. Журнал «E-xecutive»: *http://www.e-xecutive.ru*
23. Общероссийская маркетинговая система Российской Ассоциации маркетинга/ Словарь маркетолога: *http://oms.ram.ru/mark*
24. Энциклопедия маркетинга: *www.marketing.spb.ru*
25. Сайты исследовательских компаний и организаций:
    a. http://www.nielsen.com/ru
    b. http://www.tns-global.ru
    c. http://www.gfk.com/ru
    d. http://ipsos-comcon.ru/
    e. https://www.esomar.org/

6.5 Иные источники

Не используются

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

- компьютеры с доступом в Интернет;
- мультимедийное оборудование;
- интерактивная доска (при наличии);
- классная доска, указка.

Программное обеспечение	Версия	Существует лицензий (и тип), количество
Windows 7 Pro	7	105

Программное обеспечение	Версия	Существует лицензий (и тип), количество
Офисный пакет		
Microsoft Office 2010 standard	2010	150
Microsoft Office 2016 standard	2016	120
Антивирусная защита		
-Kaspersky Endpoint Security для бизнеса- Стандартный Russian Edition	10.2.5.3201	450
Дополнительные программы и утилиты		
WinRar	5	250
Radmin	3	250
ABBY FineReader 9.0 Corporate Edition	9	15
Другое ПО, используемое в деятельности филиала		
1С Библиотека	2.1.2.1	1
Гарант	8.00.2.025	50
Консультант	4016.00.12	50

Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ

Б1.В.14 Управление процессами
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Управление развитием бизнеса
(наименование образовательной программы)

Заочная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2025

Челябинск

Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.14.01 Бережливое управление
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Управление развитием бизнеса
(наименование образовательной программы)

Заочная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2025

Челябинск

Автор(ы)–составитель(и):

К.техн.н., доцент кафедры
экономики и менеджмента Буторина О.С.
Челябинского филиала РАНХиГС

Заведующий кафедрой
экономики и менеджмента,
к.с.н., доцент Терещук Е.А.

Рабочая программа дисциплины ***«Бережливое управление»*** разработана в соответствии с Рекомендациями и требованиями по разработке образовательных программ высшего образования, утвержденными решением УМС Академии по менеджменту от «27» сентября 2023 г.

Рабочая программа дисциплины ***«Бережливое управление»*** рассмотрена и одобрена на заседании кафедры экономики и менеджмента.
Протокол от «27» марта 2025 № 8.

СОДЕРЖАНИЕ

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

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО……....5

3. Содержание и структура дисциплины……5

4.Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине……....7

5.Методические материалы по освоению дисциплины……...16

6.Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет……...…17

6.1. Основная литература……17

6.2. Дополнительная литература……18

6.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация…….....19

6.4. Интернет-ресурсы……..19

6.5. Иные источники……19

7.Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы……....19

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

1.1. Дисциплина **Б1.В.14.01 Бережливое управление** обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКс ОС-1	Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления	ПКс ОС – 1.1.	способность руководить проектной и процессной деятельностью в организации на основе концепции бережливого управления.

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

ОТФ/ТФ *(при наличии профстандарта)*/ трудовые или профессиональные действия	Код компонента компетенции	Результаты обучения
ОТФ: 07.007/С - Проектирование и внедрение системы процессного управления организации; **ТФ:** - С/01.7 - анализ системы процессного управления организации для целей ее проектирования, усовершенствования и внедрения С/02.7 – разработка и усовершенствование системы процессного управления организации **Профессиональные действия:** - управление процессами и	ПКс ОС – 1.1.	на уровне знаний*:* • Историю развития производственного менеджмента и систем бережливого производства • Логистические концепции производства • Принципы, инструменты и методы бережливого производства • 8 видов потерь
		на уровне умений: • Проводить анализ системы процессного управления для выявления всех видов потерь и обеспечения качества • Составлять карты потоков создания ценности • Проводить стандартизацию процессов путем создания стандартных операционных процедур (СОП) и регламентов в целях обеспечения согласованности действий
		на уровне навыков: • Идентифицировать и охарактеризовать процессы в организации с целью внедрения бережливых технологий • Применять инструментарий бережливого производства, направленный на определение, устранение и предупреждение восьми видов потерь и

проектами в организации; - операционное управление в подразделениях организации.		обеспечения качества систем процессного управления организацией • Принимать решения, позволяющие разрабатывать и совершенствовать системы процессного управления организации

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Общий объем дисциплины – 3 з.е., *81 астрономический час, 108 академических часов.*

- *количество астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся;*

✓ очная форма обучения – 81 час, в том числе:
– лекционные занятия – 12 часов
– практические занятия – 19,5 часов
Практическая подготовка – 4,5 часа.
Самостоятельная работа студентов – 45 часов.
✓ заочная форма обучения - 81 час, в том числе:
– лекционные занятия – 6 часов;
– практические занятия – 9 часов
Практическая подготовка – 4,5 часа.
Самостоятельная работа студентов – 61,5 часа.

- *количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся:*

✓ очная форма обучения – 108 часов, в том числе:
– лекционные занятия – 16 часов
– практические занятия – 26 часов
Практическая подготовка – 6 часов.
Самостоятельная работа студентов – 60 часов.
✓ заочная форма обучения - 108 часов, в том числе:
– лекционные занятия – 8 часов;
– практические занятия – 12 часов
Практическая подготовка – 6 часов.
Самостоятельная работа студентов – 82 часа.

Место дисциплины в структуре образовательной программы.

Б1.В.14.01 Бережливое управление; очная форма – 1 курс, 1 семестр; заочная форма – 1 курс, 1 семестр;

– освоение дисциплины опирается на минимальный необходимый объем теоретических знаний и практических умений, полученных при изучении дисциплин «Общий менеджмент», «Производственный менеджмент», «Логистика» (уровень бакалавриата)

– форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – зачет (для очной формы и заочной формы).

3. Содержание и структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ ДОТ	ЛР/ ДОТ	ПЗ/ ДОТ	КСР		
Тема 1	Историческое развитие систем бережливого производства	26	2		4		20	РК
Тема 2	Системы управления производством	22	4		6		12	З
Тема 3	Философия бережливого производства	30	2		8		20	З, РК
Тема 4	Инструменты и методы бережливого производства	30	4		6		20	ДИ, РК
Промежуточная аттестация								Зач
Всего:		**108**	**12**		**24**		**72**	

** – формы текущего контроля успеваемости (тестирование (Т), деловая игра (ДИ), разбор кейсов (РК), решение задач (З); формы промежуточной аттестации: зачет (Зач).*

Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ ДОТ	ЛР/ ДОТ	ПЗ/ ДОТ	КСР		
Тема 1	Историческое развитие систем бережливого производства	23	1		2		20	РК
Тема 2	Системы управления производством	23	1		2		20	З
Тема 3	Философия бережливого производства	33	1		2		30	З, РК
Тема 4	Инструменты и методы бережливого производства	25	1		2		22	ДИ, РК
Промежуточная аттестация		**4**						Зач
Всего:		**108**	**4**		**8**		**92**	

** – формы текущего контроля успеваемости (тестирование (Т), деловая игра (ДИ), разбор кейсов (РК), решение задач (З); формы промежуточной аттестации: зачет (Зач).*

Содержание дисциплины

Тема 1. Историческое развитие систем бережливого производства.

Древние времена. Общественные проекты. Мастерские ремесленников. Промышленная революция. Рационализация по Г. Форду. Развитие технологий в XX веке. Научная организация

труда Гастева А.К. История развития систем бережливого производства. Производственная система Toyota: изучение принципов и инструментов TPS (Toyota Production System). Возникновение системы бережливого производства LP (Lean Production), ее цели, задачи и развитие. Модели бережливого производства. Золотая формула Эдвардса Деминга.

Тема 2. Системы управления производством.

Предприятие, производство и производственные системы. Толкающие и тянующие системы. Производственная концепция MRP: основная идея, необходимые параметры, достоинства и недостатки. Входные данные для MRP. Контрольный график. Список материалов. Дерево структуры изделия. Функционирование MRP. Составление производственных графиков и заказ-релизов. Выходные параметры MRP. Планирование требований по производственным мощностям. Расчет предполагаемой загрузки подразделений. Концепция JIT: основная идея, необходимые параметры, достоинства и недостатки. Формирующие блоки JIT. Разработка изделия и процесса в JIT. Кадровые/организационные элементы JIT. Планирование и управление производством в JIT. Успешные производственные системы и их принципы.

Тема 3. Философия бережливого производства.

Преимущества внедрения бережливой производственной системы на производстве и в офисе. 7 видов потерь: перепроизводство, лишние движения (перемещения), ненужная транспортировка, излишние запасы, избыточная обработка, ожидание, переделка (брак), потери интеллектуального капитала. Методика оценки потерь. Выявление, устранение и предупреждение потерь в производстве. Аттестация на соответствие принципам бережливого производства. Система «планируй – делай – проверяй – действуй» (PDCA, англ. «*Plan-Do-Check-Act*»). методики решения проблем DMAIC (D-определяй, M-измеряй, A-анализируй, I-улучшай, C-управляй). Принципы построения бережливого производственного потока. Основные характеристики бережливого производственного потока и его параметры: время такта (время цикла, время выполнения заказа). Понятие ценности. Цепочка создания ценности.

Тема 4. Инструменты и методы бережливого производства.

Отчеты в формате A3; Пять «почему?» Диаграмма Исикавы. Инструментарий бережливого производства, направленный на определение, устранение и предупреждение определенных видов потерь: картирование потока создания ценности VSM (Value Stream Mapping); точно во время JIT(Just-in-timt); информационная система KANBAN; организация рабочего места - 5S; 6S как необходимое условие внедрения синхронизированного производства; быстрая переналадка оборудования SMED (Single Minute Exchange of Dies); всеобщее обслуживание оборудования TPM (Total Productive Maintenance); визуальный контроль (visual control); непрерывное совершенствование потока создания ценности в целом и отдельного процесса Кайзен (Kaizen). Инструментарий встроенного качества: поток единичных изделий (single-piece flow); автономизация Дзидока (jidoka); защита от ошибок - покэ-ека (poka-yoke); стандартизированная работа (СОП – стандартные операционные процедуры); статистическое управление процессами SPC; анализ видов и последствий потенциальных отказов FMEA (Potential Failure Mode and Effects Analysis); процесс согласования производства части PPAP (Product Part Approval Process), балансировка линий.

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

В ходе реализации дисциплины **Б1.В.14.01 Бережливое управление** используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема и/или раздел	Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1. Историческое развитие системы бережливого	Разбор кейсов

производства	
Тема 2. Системы управления производством	Решение задач
Тема 3. Философия бережливого производства	Решение задач, Разбор кейсов
Тема 4. Инструменты и методы бережливого производства	Деловая игра, Разбор кейсов

Форма промежуточной аттестации – зачет (очная форма обучения и заочная форма обучения). Зачет проводится в устной форме (ответы на вопросы) и в форме компьютерного тестирования.

Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Тема 1. Историческое развитие системы бережливого производства.

Типовой кейс:

Посмотреть фильмы из серии Сканеры Древнего мира: "Колизей" и "Египетские пирамиды".

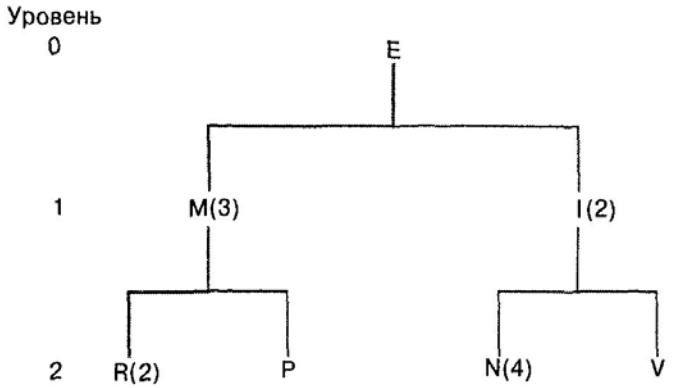
По каждому фильму написать:

1. Краткую историю создания проекта.
2. Сколько времени понадобилось для строительства.
3. В чем уникальность проекта.
4. Какие материалы, инструменты, приспособления и оборудование использовали.
5. Какие технологии применялись.
6. Какие подходы к строительству и производству применяются до сих пор.

Тема 2. Системы управления производством

Типовая задача:

Ниже представлено дерево структуры изделия E. Менеджер хочет знать материальные требования для поставляемых частей R, которые понадобятся для комплектации 120 единиц E на начало недели 5. Время производства: 1 неделя для элементов уровня 0, 1 неделя для элементов уровня 1, и 2 недели для элементов уровня 2. Ожидается плановое получение 60 единиц M к концу недели 1 и 100 единиц R к началу недели 1. Составить контрольный график для продукта E и планы материально-производственных потребностей по элементам E, M и R: 1) Способ поставки – непрерывный. 2) Способ поставки – партиями.



Типовая задача:

1. Размер партии n=6 шт. Размер передаточной партии p=3 шт.

Показатели	Операция 1	Операция 2	Операция 3

Норма времени (t_i),мин	3	1	4
Число станков (c_i), ед.	1	1	2

$$T_ц = p\sum_{i=l}^{m}\frac{t_i}{c_i} + (n-p)t_{гл}.$$

Чему равна длительность технологического цикла механосборки партии деталей при последовательном, параллельном параллельно-последовательном движении. Постройте циклограммы сборки.

Тема 3. Философия системы бережливого производства

Типовая задача:

Линия работает в две смены по 8 часов. В течение смены на линии предусмотрены 2 регламентированных перерыва по 15 минут. Программа выпуска деталей за сутки 300 штук. Определить такт работы поточной линии.

Типовой кейс. Построить причинно-следственную диаграмму на примере указанной проблемы:

1. Большая доля брака готовых изделий
2. Частая поломка производственного оборудования
3. Высокие затраты на логистику

Информационный блок в заданию.

Причинно-следственная диаграмма — инструмент, позволяющий выявить наиболее существенные причины (факторы), влияющие па конечный результат (следствие). Причины, влияющие на проблему, изображаются (рис.) наклонными стрелками, причем общие причины (причины первого порядка) — наклонными большими стрелками, частные (причины второго и последующего порядка) — наклонными маленькими стрелками.

В литературе рассматриваемая диаграмма называется также "рыбьим скелетом". Изучаемая проблема — это "голова рыбьего скелета". "Хребет" условно изображается в виде прямой горизонтальной стрелки, "кости" — причины — изображаются наклонными стрелками (см. рис. 1).

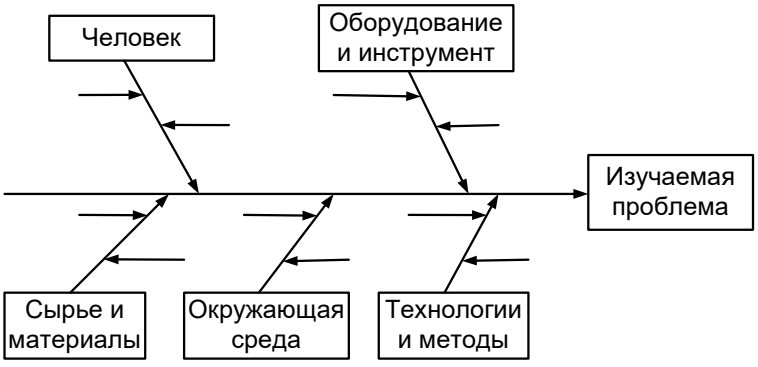


Рис. 1 Диаграмма Исикавы

Имитационная деловая игра «Производство штепсельных вилок»

Обучение состоит из 4 раундов. Перед участниками ставится задача удовлетворить потребность рынка в разнообразной продукции, выпускаемой «компанией». В первом раунде они убеждаются, что традиционный процесс, организованный по принципу партионного производства, не позволяет достичь целей игры. В ходе последующих раундов применяют разнообразные инструменты бережливого производства, постепенно приближаясь к цели. Наивысшая эффективность поставки продукции достигается при внедрении карточек канбан и тянущей системы.

Тема 4. Инструменты и методы системы бережливого производства

Типовой кейс:

Необходимо привести по три примера пока-ёкэ и бака-ёкэ.

В примерах указать:

Пока-ёкэ		
1.	Описание	
	Фото (при наличии)	
2.	Описание	
	Фото (при наличии)	
3	Описание	
	Фото (при наличии)	
Бака-ёкэ		
1.	Описание	
	Фото (при наличии)	
2.	Описание	
	Фото (при наличии)	
3.	Описание	
	Фото (при наличии)	

Практическая подготовка на фабрике производственных процессов Челябинского филиала РАНХиГС

Имитационная деловая игра «Построение бережливого производства» дает участникам возможность принять участие в коллективной работе по построению производственного процесса, научиться видеть потери процесса и устранять их, а также на практике понять разницу между «толкающей» и «тянущей» системами управления.

В игре пять ролей:

- управляющий складом/кладовщик
- сборщик
- начальник производства/мастер участка
- инженер по качеству
- заказчик

Количество игроков от 5 до 10 и более. В данной игре материалом служит конструктор Lego. Модели для сборки: 3 лошадки (6 наборов игры).

Игра состоит из четырех этапов.

I этап. Моделирование «толкающей» системы управления

II этап. Анализ I этапа. Поиск потерь

III этап. Моделирование «тянущей» системы управления

IV этап. Анализ игры

На I этапе строится традиционный производственный процесс изготовления заказанной модели из конструктора. Обязательно отмечается продолжительность производственного цикла. Для этого мы использовали специальные формы заказа.

На II этапе участники определяют потери, которые можно устранить из процесса, а именно:

- ненужную транспортировку
- запасы
- лишние передвижения

- ожидания
- перепроизводство
- дефекты
- излишнюю обработку

Предлагается перепроектировать процесс по «вытягивающему» принципу. На III этапе игроки моделируют «тянущую» систему управления и снова оценивают процесс по изменению времени производственного цикла. Заключительный этап посвящен анализу игры. Игроки сравнивают две системы управления на производстве, отмечают их достоинства и недостатки, предлагают пути дальнейшего улучшения производственного процесса.

Имитационная деловая игра «Эффективный офис»

Перед участниками бизнес-процесса стоит задача: предоставить клиенту счет на оплату быстро и без ошибок. За 3-4 раунда игры они проходят весь цикл улучшений — от картирования и анализа традиционного офисного процесса до внедрения улучшений и оценки эффективности нового процесса.

Имитационная деловая игра «Система 5С»

Lean-игра «5S» — это инструмент, который поможет быстро выявить проблемы в организации рабочего места, сформировать идеи улучшений и перейти к их внедрению. Участникам предлагается решить комплекс задач: - Разработать эффективную операционную последовательность сборки двух изделий при минимизации потерь и соблюдении требований качества - Стандартизировать работу - Продемонстрировать эффективность предложенного метода.

Практическая подготовка в рамках «площадочного обучения» на производственном предприятии.

Обучающихся необходимо разбить на команды по три человека. За каждой командой закрепляется сопровождающий (сотрудник производственного предприятия).

Проводится вводный инструктаж по охране и безопасности труда.

За каждой командой закрепляется процесс, который необходимо оптимизировать.

Каждая команда выполняет задание:

Шаг 1. Изучить текущее состояние. Результат. Карта текущего состояния процесса

Шаг 2. Разработать идеальное состояние. Результат. Карта идеального состояния процесса

Шаг 3. Нанести проблемы на текущее состояние. Результат. Перечень проблем

Шаг 4. Разработать целевое состояние. Результат. Карта целевого состояния процесса

Шаг 5. Разработать и реализовать план мероприятий для достижения целевого состояния. Результат. План реализации улучшений

Результаты оформляются на листах формата А1. Защита проходит перед руководителями производственного предприятия.

Оценочные материалы промежуточной аттестации

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКс ОС-1	Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием	ПКс ОС – 1.1.	способность руководить проектной и процессной деятельностью в организации на основе концепции бережливого управления.

	современных практик управления		

Компонент компетенции	Индикатор оценивания	Критерий оценивания
способность руководить проектной и процессной деятельностью в организации на основе концепции бережливого управления.	Владеет навыком организации процессной и проектной деятельностью на основе принципов бережливого управления	– знает историю развития производственного менеджмента и систем бережливого производства – идентифицирует процессы в организации с целью внедрения бережливых технологий; – перечисляет и объясняет принципы, инструменты и методы бережливого производства; – характеризует логистические концепции производства и 8 видов потерь; – умеет применять инструментарий бережливого производства, направленный на определение, устранение и предупреждение восьми видов потерь и обеспечения качества систем процессного управления организацией; – понимает философию бережливого производства; – умеет проводить анализ системы процессного управления, составлять карты потоков создания ценности и проводить стандартизацию процессов; – демонстрирует навык принятия решения, позволяющего разрабатывать и совершенствовать системы процессного управления организации.

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета – устного ответа на вопросы билета и компьютерного теста (для очной и заочной формы обучения).

Вопросы для подготовки к зачету

1. Историческое развитие производственного менеджмента.
2. Толкающие и тянущие системы.
3. Концепция MRP.
4. Принципы производственной системы TPS (Toyota Production System).
5. Виды потерь.
6. Выявление, устранение и предупреждение потерь в производстве.
7. Аттестация на соответствие принципам бережливого производства.
8. Система «планируй – делай – проверяй – действуй» (PDCA).

9. Основные принципы интегрированной концепции Lean Six Sigma в рамках методики решения проблем DMAIC. (D-определяй, M-измеряй, A-анализируй, I-улучшай, C-управляй).
10. Преимущества внедрения бережливой производственной системы на производстве и в офисе.
11. Принципы построения бережливого производственного потока.
12. Характеристика бережливого производственного потока и расчет его основных параметров: время такта, время цикла, время выполнения заказа.
13. Методика оценки потерь.
14. Выявление, устранение и предупреждение потерь в производстве.
15. Картирование потока создания ценности VSM (Value Stream Mapping).
16. Применение системы точно во время JIT(Just-in-timt) для нейтрализации определенного вида потерь в производстве.
17. Организация рабочего места по методике 5S.
18. Необходимость быстрой переналадки оборудования - SMED (Single Minute Exchange of Dies) и всеобщего ухода за оборудованием TPM (Total Productive Maintenance).
19. Использование визуального контроля (visual control) для оповещения о проблемах на производственной линии.
20. Непрерывное совершенствование потока создания ценности в целом и отдельного процесса - кайзен (kaizen).
21. Характеристика специальных возможностей поточного конвейера (автономизация или дзидока (jidoka)) для выявления отклонений и немедленной остановки работы.
22. Использование методов предотвращения непреднамеренных ошибок опе-раторов или недостатков технологии - защита от ошибок или покэ-ека (poka-yoke).
23. Характеристика методов статистического управления процессами SPC.
24. Анализ видов и последствий потенциальных отказов FMEA (Potential Failure Mode and Effects Analysis).
25. Алгоритм внедрения бережливого производства по Джеймсу Вумеку и Деннису Хоббсу: особенности внедрения и достигаемые результаты.

Типовые тестовые задания

Инструкция к тесту

Тесты встроены в электронную оболочку информационно-образовательного контента филиала: https://edu.rane74.ru/course/view.php?id=397, тестирование проводится в компьютерном классе. После завершения тестирования каждый обучаемый получает персональный результат.

В тесте 20 вопросов с вариантами ответа, необходимо выбрать один правильный ответ. Время тестирования 40 минут. Тестовые вопросы являются типовыми: с выбором одного или нескольких вариантов ответа из предложенных.

1. Инструмент бережливого производства SMED это:

а) система эффективной организации рабочего места (рабочего пространства), основанная на визуальном контроле;

б) метод работы, при котором станок или процесс (например, проектирование, принятие заказа или производство) обрабатывает не больше одного изделия одновременно;

в) непрерывное улучшение деятельности с целью увеличения ценности для потребителя и уменьшения потерь;

г) быстрая (менее чем за десять минут) процедура замены пресс-форм или любой другой оснастки, инструмента для переналадки производственного оборудования.

2. Качество продукции зависит от (отметьте более одного варианта):

а) климатических условий региона;

б) места размещения производства;

в) прогрессивности применяемой технологии;

г) организации труда и производства.

3. **Материальную основу предприятия составляет его технико-производственная база, которая включает:**

а) активные и пассивные элементы;

б) производственный и непроизводственный персонал;

в) универсальные и специфические предметы труда;

г) управленческий и исполнительный персонал.

4. **Тянущая система:**

а) это система на основе компьютерной базы данных, которая разработана для управления и планирования производственных запасов зависимого спроса (т.е. сырьевых материалов, запчастей и сборочных узлов);

б) это такая организация движения МП, при которой МР подаются на следующую технологическую операцию с предыдущей по мере необходимости, а поэтому жесткий график движения МП отсутствует;

в) это совокупность идеологии, методов и инструментов, направленных на поддержание постоянной работоспособности оборудования, для обеспечения непрерывности производственных процессов;

г) это такая организация движения МП, при которой МР подаются с предыдущей операции на последующую в соответствии с заранее сформированным жестким графиком.

5. **Необходимыми условиями для реализации концепции JIT являются (отметьте более одного варианта):**

а) точная информация о текущем состоянии производства, точные прогнозы на ближайшее будущее;

б) наличие в экономической системе надежных поставщиков;

в) наличие программного обеспечения, необходимого для решения оптимизационных задач;

г) наличие средств вычислительной техники, позволяющих автоматизировать решение оптимизационных задач.

6. **К проблемам концепции MRP относят (отметьте более одного варианта):**

а) работа сотрудников в обстановке повышенного стресса;

б) зависимость от высокого качества поставляемых материалов;

в) наличие очень сложных систем управления большой размерности и загруженности, что может повлечь значительное число сбоев в системе;

г) низкая гибкость не позволяет оперативно реагировать на внешние изменения.

7. **Размер партии n=6 шт. Размер передаточной партии p=3 шт. Чему равна длительность технологического цикла механосборки партии деталей при параллельном движении.**

Показатели	Операция 1	Операция 2	Операция 3
Норма времени (t_i),мин	3	1	4
Число станков (c_i), ед.	1	1	2

$$T_ц = p\sum_{i=l}^{m}\frac{t_i}{c_i} + (n-p)t_{гл}.$$

а) 25;

б) 32;

в) 27;

г) 36.

8. **Линия работает в две смены по 8 часов. В течение смены на линии предусмотрены 2 регламентированных перерыва по 15 минут. Программа выпуска деталей за сутки 300 штук. Определить такт работы поточной линии:**

а) три;

б) два;

в) пять;

г) четыре.

Система оценки: После завершения тестирования каждый обучаемый получает персональный результат.

Баллы (% правильных ответов)	**Оценка**
<50	не зачтено
50-100	зачтено

Шкала оценивания.

Знания и компетенции студента на зачете оцениваются оценками: «*зачтено*», «*не зачтено*».

Оценка студентам очной формы обучения выставляется в соответствии с балльно-рейтинговой системой. Основой для определения оценки служит уровень усвоения студентами материала, предусмотренного рабочей программой дисциплины.

Баллы (рейтинговой оценки), %	**Оценка**	**Требования к знаниям**
50-100	*«зачтено»*	Оценка **«зачтено»** выставляется студенту, если он – знает историю развития производственного менеджмента и систем бережливого производства – идентифицирует процессы в организации с целью внедрения бережливых технологий; – перечисляет и объясняет принципы, инструменты и методы бережливого производства; – характеризует логистические концепции производства и 8 видов потерь; – умеет применять инструментарий бережливого производства, направленный на определение, устранение и предупреждение восьми видов потерь и обеспечения качества систем процессного управления организацией; – понимает философию бережливого производства; – умеет проводить анализ системы процессного управления, составлять карты потоков создания ценности и проводить стандартизацию процессов; – демонстрирует навык принятия решения, позволяющего разрабатывать и совершенствовать системы процессного управления организации. – Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом (для очной формы обучения)
Менее 50	*«не зачтено»*	Оценка **«не зачтено»** выставляется студенту, если он – не знает основные этапы исторического развития производственного менеджмента и систем бережливого производства – не может идентифицировать процессы в организации с целью внедрения бережливых

		технологий; – не может перечислить принципы, инструменты и методы бережливого производства; – не может дать характеристику логистических концепций производства и видов потерь; – не умеет применять основной инструментарий бережливого производства, направленный на определение, устранение и предупреждение потерь и обеспечения качества систем процессного управления организацией; – не понимает базовые основы философии бережливого производства; – не умеет проводить анализ системы процессного управления, составлять карты потоков создания ценности и проводить стандартизацию процессов; – не может принимать решения, позволяющие разрабатывать и совершенствовать системы процессного управления организации. - Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрировали низкую степень овладения программным материалом по (для очного отделения).

5.Методические материалы по освоению дисциплины

Глубокое усвоение материала обеспечивается сочетанием аудиторных занятий и самостоятельной работы обучающихся с литературой и заданиями. Основным видом учебных занятий по данной дисциплине являются лекции и практические занятия. Практические занятия проводятся в виде разбора кейсов, дискуссий, индивидуального/командного проектного обучения.

При изучении дисциплины «Бережливое управление» студентам рекомендуется самостоятельное изучение рекомендованной литературы по темам курса, повторение материала в процессе подготовки к практическим занятиям.

Для получения углубленных знаний по бережливому управлению рекомендуется знакомство с дополнительной научной литературой по проблематике дисциплины, анализа научных концепций и современных подходов к осмыслению рассматриваемых проблем.

С целью обеспечения успешного обучения обучающийся должен готовиться к лекции, так как она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом;
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания;
- систематизирует учебный материал;
- ориентирует в учебном процессе.

Подготовка к лекции заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Подготовка к практическим занятиям:

- внимательно прочитайте материал лекций, относящихся к данному практическому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;

- выпишите основные термины;
- ответьте на контрольные вопросы по практическим занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;
- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до практического занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются наиболее эффективными формами работы;
- рабочая программа дисциплины в части целей, перечня знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

Подготовка к зачету. К зачету необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период зачётно-экзаменационной сессии, как правило, показывают не слишком удовлетворительные результаты. В самом начале учебного курса познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами лекций, практических занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов к зачету.

После этого у вас должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и практических занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи зачета.

В случае необходимости разъяснения каких-либо вопросов предусмотрены консультации преподавателя.

6.Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

6.1. Основная литература

1. Вэйдер, Майкл Инструменты бережливого производства: Мини-руководство по внедрению методик бережливого производства / Майкл Вэйдер ; перевод А. Баранов, Э. Башкардин. — 9-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 128 c. — ISBN 978-5-9614-4793-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/82861.html
2. Джеймс, Вумек Продажа товаров и услуг по методу бережливого производства / Вумек Джеймс, Джонс Дэниел ; перевод Е. Пестерева ; под редакцией Ю. Адлера, С. Турко, С. Огаревой. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 272 c. — ISBN 978-5-9614-4619-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/86833.html
3. Клюев, А. В. Бережливое производство : учебное пособие для СПО / А. В. Клюев ; под редакцией И. В. Ершовой. — 3-е изд. — Саратов, Екатеринбург : Профобразование, Уральский федеральный университет, 2024. — 87 c. — ISBN 978-5-4488-0447-2, 978-5-7996-2900-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/139518.html
4. Лайкер, Д. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Д. Лайкер ; перевод Т. Гутмана. — 10-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2016. — 400 с. — ISBN 978-5-9614-5291-4. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/95787

5. Производственный менеджмент : учебник и практикум для вузов / Л. С. Леонтьева [и др.] ; под редакцией Л. С. Леонтьевой, В. И. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 305 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02469-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/468984
6. Шмелёва, А. Н. Методы бережливого производства : учебно-методическое пособие / А. Н. Шмелёва. — Москва : РТУ МИРЭА, 2021. — 38 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/171543

6.2. Дополнительная литература

1. Бережливое производство как современная инновационная концепция эффективного управления предприятиями энергетической отрасли : монография / А. А. Сагдеева, И. А. Гусарова, Г. Х. Яруллина, М. В. Райская. — Казань : Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2018. — 100 с. — ISBN 978-5-7882-2486-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/100517.html
2. Бережливый офис: Устранение потерь времени и денег / Д. Тэппинг — «Альпина Диджитал», 2011 — 269 с.
3. Владыкин, А. А. Система «бережливого производства» как механизм повышения конкурентоспособности предприятия : монография / А. А. Владыкин, Г. А. Гершанок ; под редакцией А. И. Татаркина. — Пермь : Пермский национальный исследовательский политехнический университет, 2016. — 180 с. — ISBN 978-5-398-01675-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/105410.html
4. Голдратт Э.М., Кокс Дж. Цель: процесс непрерывного совершенствования / пер. с англ. П.А. Самсонова. М.: Попурри, 2007. — 296 с.
5. Голдратт, Э. Цель-2: Дело не в везении / Э. Голдратт ; перевод с английского Е. Федурко. — Москва : Альпина Паблишер, 2018. — 230 с. — ISBN 978-5-9614-6683-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/102808
6. Джеффри, Лайкер Лидерство на всех уровнях бережливого производства : практическое руководство / Лайкер Джеффри, Трахилис Йорго ; перевод Ю. Семенихина. — Москва : Альпина Паблишер, 2018. — 335 с. — ISBN 978-5-9614-6858-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/82615.html
7. Клюев, А. В. Концепция бережливого производства : учебное пособие / А. В. Клюев. — Екатеринбург : Уральский федеральный университет, ЭБС АСВ, 2013. — 88 с. — ISBN 978-5-7996-0960-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/68438.html
8. Лайкер, Д. Корпоративная культура Toyota: Уроки для других компаний / Д. Лайкер, М. Хосеус ; перевод М. Самсонова. — 2-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2016. — 354 с. — ISBN 978-5-9614-4995-2. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/95481
9. Лайкер, Д. Лидерство на всех уровнях бережливого производства: Практическое руководство / Д. Лайкер, Й. Трахилис ; перевод с английского Ю. Семенихина. — Москва : Альпина Паблишер, 2018. — 336 с. — ISBN 978-5-9614-6858-8. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/125815
10. Майк Ротер Учитесь видеть бизнес-процессы. Построение карт потоков создания ценности. — Москва : Альпина Паблишер, 2015. — 137 с.
11. Малюк, В. И. Производственный менеджмент : учебник для вузов / В. И. Малюк. — 2-е изд., испр. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 249 с. — (Высшее образование). —

ISBN 978-5-534-07364-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/472171
12. Методы «Бережливого производства» для управления потерями предприятия : учебно-методическое пособие / составители Ю. А. Эртман, С. А. Эртман. — Тюмень : Тюменский индустриальный университет, 2019. — 70 с. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/101415.html
13. Основы «бережливого производства» в медицине : учебно-методическое пособие / Т. С. Дьяченко, Е. Г. Попова, А. Н. Цапков, К. А. Попова. — Волгоград : ВолгГМУ, 2019. — 48 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/141202
14. Производственный менеджмент. Теория и практика в 2 ч. Часть 1. : учебник для вузов / И. Н. Иванов [и др.] ; ответственный редактор И. Н. Иванов. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 404 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00015-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/472370
15. Производственный менеджмент. Теория и практика в 2 ч. Часть 2. : учебник для вузов / И. Н. Иванов [и др.] ; ответственный редактор И. Н. Иванов. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 174 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00017-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/472371
16. Системный подход к непрерывному совершенствованию / У. Детмер ; перевод с английского У. Саламатова. — 6-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2016. — 444 с. — ISBN 978-5-9614-5290-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/95249
17. Чертыковцев, В. К. Производственный и операционный менеджмент : учебное пособие для вузов / В. К. Чертыковцев. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 75 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14319-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/477317

6.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Гражданский кодекс Российской Федерации // http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/

2. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 года № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71837200/

6.4. Интернет-ресурсы

1. http://www.iprbookshop.ru/ - Электронная библиотечная система «IPRBooks»
2. https://urait.ru/ - Электронная библиотечная система «Юрайт»
3. www.e.lanbook.com - Электронная библиотечная система «Лань»
4. www.rsl.ru – официальный сайт Российской государственной библиотеки
5. https://gosslujba.pravmin74.ru/effektivnyy-region - официальный сайт проект «Эффективный регион»
6. https://rosatom.ru/about/system/ - производственная система Ростатом

6.5. Иные источники.

Не используются

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

- 5 лингафонных кабинетов с установленным программным обеспечением (программа «Нибелунг»), оснащенные наушниками (на каждом рабочем столе)
- компьютеры с доступом в Интернет;
- мультимедийное оборудование;
- интерактивная доска (при наличии);
- классная доска, указка.

Программное обеспечение	**Версия**	**Существует лицензий (и тип), количество**
Windows 7 Pro	7	105
Офисный пакет		
Microsoft Office 2010 standard	2010	150
Microsoft Office 2016 standard	2016	120
Антивирусная защита		
-Kaspersky Endpoint Security длябизнеса-Стандартный Russian Edition	10.2.5.3201	450
Дополнительные программы и утилиты		
WinRar	5	250
Radmin	3	250
ABBY FineReader 9.0 Corporate Edition	9	15
Другое ПО, используемое в деятельности филиала		
1С Библиотека	2.1.2.1	1
Гарант	8.00.2.025	50
Консультант	4016.00.12	50

Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.14.02 Проектирование и совершенствование бизнес-процессов
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Управление развитием бизнеса
(наименование образовательной программы)

Заочная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2025

Челябинск

Автор(ы) – составитель(и):

Заведующий кафедрой экономики и менеджмента,
к.с.н., доцент Е.А. Терещук

Рабочая программа дисциплины ***«Проектирование и совершенствование бизнес-процессов»*** разработана в соответствии с Рекомендациями и требованиями по разработке образовательных программ высшего образования, утвержденными решением УМС Академии по менеджменту от «27» сентября 2023 г.

Рабочая программа дисциплины ***«Проектирование и совершенствование бизнес-процессов»*** рассмотрена и одобрена на заседании кафедры экономики и менеджмента. Протокол от «27» марта 2025 № 8.

СОДЕРЖАНИЕ

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

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО 4

3. Содержание и структура дисциплины 5

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине 7

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины ..... **Ошибка! Закладка не определена.**

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю) ..... **Ошибка! Закладка не определена.**

6.1 Основная литература ..... **Ошибка! Закладка не определена.**

6.2. Дополнительная литература ..... **Ошибка! Закладка не определена.**

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы ..... **Ошибка! Закладка не определена.**

6.4. Нормативные правовые документы ..... **Ошибка! Закладка не определена.**

6.5. Интернет-ресурсы ..... **Ошибка! Закладка не определена.**

7. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины **Ошибка! Закладка не определена.**

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

Дисциплина обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПКс ОС - 1	Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления	ПКс ОС – 1.2.	способность руководить процессной деятельностью на основе современных практик проектирования и перепроектирования бизнес-процессов

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

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
ОТФ: 07.007/С - Проектирование и внедрение системы процессного управления организации; **ТФ:** - С/01.7 - анализ системы процессного управления организации для целей ее проектирования, усовершенствования и внедрения С/02.7 – разработка и усовершенствование системы процессного управления организации С/03.7 – внедрение системы процессного управления организации или ее усовершенствования.	ПКс ОС – 1.4.	на уровне знаний: -знать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами - знать методы усовершенствование системы процессного управления организации
		на уровне умений: - применять методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами - применять методы усовершенствование системы процессного управления организации
		на уровне навыков: не формируются

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Общий объем дисциплины – 3 з.е., 108 ак.часов, 81 астр. ч.

Количество астрономических и соответствующих им академических часов, выделенных

- на контактную работу обучающихся с преподавателем по очной форме обучения – 38 ак.ч. (28,5 астр.ч.), в том числе 12 ак.ч. (9 астр.ч.) лекций и 24 ак.ч. (18 астр.ч.) семинарских занятий, 2 ак.ч (1,5 астр.ч) консультаций;

- на самостоятельную работу обучающихся – 34 ак.ч. (25,5 астр.ч.).

Количество астрономических и соответствующих им академических часов, выделенных на практическую подготовку – не предусмотрено.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.14.02 Проектирование и совершенствование бизнес-процессов предназначена для студентов 2 курса очной формы обучения, изучается в 3 семестре.

Форма промежуточной аттестации: экзамен, курсовая работа.

3. Содержание и структура дисциплины

Очная форма обучения

Наименование тем	Количество академических часов						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
	Всего	Контактная работа с преподавателем				СР	
		Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1. Введение в предмет	13	1		4		8	конспект, устный опрос
Тема 2. Моделирование бизнес-процессов верхнего уровня	12	2		4		6	конспект, устный опрос, мини-тестирование
Тема 3. Детализированное моделирование бизнес-процессов	11	1		4		6	конспект, устный опрос, практическое задание
Тема 4. Формальные модели описания бизнес-процессов	12	2		4		6	конспект, устный опрос
Тема 5. Программные решения для моделирования и автоматизации бизнес-процессов	11	1		4		6	конспект, устный опрос, практическое задание
Тема 6. Совершенствование бизнес-процессов	11	1		4		6	конспект, устный опрос, практическое задание
Консультации	2						
Промежуточная аттестация:	36						**экзамен**
Всего	**108**	**8**		**24**		**38**	

Заочная форма обучения

Наименование тем	Количество астрономическихчасов			Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной
	Всего	Контактная работа с преподавателем	СР	

		Л	ЛР	ПЗ	КСР		аттестации
Тема 1. Введение в предмет	15			1		14	конспект, устный опрос
Тема 2. Моделирование бизнес-процессов верхнего уровня	17	1		2		14	конспект, устный опрос, мини-тестирование
Тема 3. Детализированное моделирование бизнес-процессов	16	1		1		14	конспект, устный опрос, практическое задание
Тема 4. Формальные модели описания бизнес-процессов	15			1		14	конспект, устный опрос
Тема 5. Программные решения для моделирования и автоматизации бизнес-процессов	16	1		1		14	конспект, устный опрос, практическое задание
Тема 6. Совершенствование бизнес-процессов	18	1		2		15	конспект, устный опрос
Консультации	2						
Промежуточная аттестация:	9						**экзамен**
Всего	**108**	**4**		**8**		**85**	4

Содержание дисциплины

Тема 1. Введение в предмет

Организация как система. Организация как совокупность функций. Организация как совокупность процессов. Организация как совокупность проектов. Функциональный и процессный подход к управлению. Основные понятия теории моделирования бизнес-процессов и реинжиниринга.

Тема 2. Проектирование бизнес-процессов верхнего уровня

Подходы к моделированию процессов. Классификация бизнес-процессов. Алгоритм построения модели бизнес-процессов. Методика выделения бизнес-процессов верхнего уровня. Политика описания бизнес-процессов. Варианты развития бизнес-процессов организации. Владелец бизнес-процесса, границы бизнес-процесса, зона ответственности. Матрица ответственности. Декомпозиция модели бизнес-процессов верхнего уровня. Правила разработки классификатора функций. Направления использования модели процессов верхнего уровня. Эталонные и референтные модели бизнес-процессов.

Тема 3. Детализированное проектирование бизнес-процессов

Определение процесса. Последовательность моделирования бизнес-процесса. Выбор фокуса, цели моделирования процесса, последовательность моделирование бизнес-процесса. Декомпозиция, вложенные бизнес-процессы. Описание потоков, оргструктура бизнес-процесса.

Тема 4. Формальные модели описания бизнес-процессов

Текстовый, табличный и графический способы описания бизнес-процесса. Глубина описания бизнес-процессов. Программа действий построения сети процессов в организациях. Формирование модели бизнес-процесса в нотации IDEF0. Ветвление и слияние. «Миграция» и «туннелирование» стрелок, принципы декомпозиции.

Оформление схемы модели. Взаимодействие на уровне владельцев процессов. Нотация моделирования EPC. Нотация моделирования BPMN.

Тема 5. Программные решения для проектирования и автоматизации бизнес-процессов

Система взаимосвязанных информационных моделей организации. Программное обеспечение для моделирования бизнес-архитектуры организации. Структура моделей в методологии ARIS, диаграммы процессов ARIS и BPWin. ОргМастер «Профи», матричное моделирование. BusinessStudio: общая архитектура и пользовательский интерфейс. Средства описания бизнес-архитектуры компании. Средства формализации стратегии компании. Средства генерации отчетов. Публикация бизнес-архитектуры организации в web. Информационные системы управления бизнес-процессами. BPM-системы, принципы их работы, основные компоненты BPM-систем. Особенности автоматизации бизнес-процессов с помощью BPMS.

Тема 6. Совершенствование бизнес-процессов

Методы анализа бизнес-процессов. Количественные и качественные методы. Типичные ошибки в бизнес-процессах. Технологии реинжиниринга и совершенствования бизнес-процессов. Преимущества, недостатки и области применения. Инструменты оптимизации бизнес-процессов.

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

В ходе реализации дисциплины **Б1.В.14.02 Проектирование и совершенствование бизнес-процессов** используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема	Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1. Введение в предмет	Опрос
Тема 2. Моделирование бизнес-процессов верхнего уровня	Опрос, тестирование
Тема 3. Детализированное моделирование бизнес-процессов	Опрос, практическое задание
Тема 4. Формальные модели описания бизнес-процессов	Опрос
Тема 5. Программные решения для моделирования и автоматизации бизнес-процессов	Опрос, практическое задание
Тема 6. Совершенствование бизнес-процессов	Опрос, практическое задание

Промежуточная аттестация – экзамен, курсовая работа. Экзамен проводится в форме компьютерного тестирования, устного ответа на вопросы экзамена по билетам.

Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Типовые оценочные материалы по теме 1.

Темы для устного опроса:

1. Функциональный и процессный подход к управлению, основные понятия теории моделирования бизнес-процессов и реинжиниринга.

Типовые оценочные материалы по теме 2.

Темы для устного опроса:

1. Подходы к моделированию процессов.
2. Классификация бизнес-процессов.
3. Алгоритм построение модели бизнес-процессов.
4. Методика выделения бизнес-процессов верхнего уровня.
5. Политика описания бизнес-процессов.
6. Варианты развития бизнес-процессов организации Владелец бизнес-процесса, границы бизнес-процесса, зона ответственности.
7. Матрица ответственности.
8. Декомпозиция модели бизнес-процессов верхнего уровня.
9. Правила разработки классификатора функций.
10. Направления использования модели процессов верхнего уровня.

Тестирование

1. Какие компании нуждаются в реинжиниринге бизнес-процессов:

а) компании, находящиеся на грани разорения;

б) компании, не имеющие в текущей момент затруднений, но предвидящие неизбежность возникновения трудноразрешимых проблем;

в) компании, не имеющие проблем сейчас и не прогнозирующие их в обозримом будущем;

+г) все компании, перечисленные выше?

2. Что из перечисленного ниже не относится к принципам перепроектирования бизнес-процессов:

а) интегрирование бизнес-процессов;

б) горизонтальное сжатие бизнес-процессов;

в) децентрализация ответственности;

+г) в перечисленных выше пунктах нет правильного ответа

3. Какие характеристики раскрывают сущность реинжиниринга бизнес-процессов:

а) фундаментальное переосмысление;

б) радикальное перепроектирование;

в) резкое (скачкообразное) увеличение показателей деятельности компании в 5–10 раз;

+г) все перечисленные выше характеристики?

4. Что из указанного ниже не относится к условиям успешного проведения реинжиниринга:

а) мотивация проекта реинжиниринга;

б) авторитет руководителя, возглавляющий проект реинжиниринга;

+в) преждевременное завершение проекта реинжиниринга;

г) бюджет проекта

5. Какие из указанных ниже утверждений относятся к типичным ошибкам при проведении реинжиниринга:

а) компания пытается улучшить существующий процесс, вместо того чтобы перепроектировать его;

б) несистемный подход к обновлению (компания концентрируется только на перепроектировании процессов, игнорируя все остальное);

в) непоследовательность и нерациональное распределение задач по освоению инновации, недостаточное ресурсное обеспечение проекта реинжиниринга;

+г) все перечисленные выше

Типовые оценочные материалы по теме 3.

Темы для устного опроса:

1. Вопросы, которые интересуют пользователей при моделировании процессов.
2. Определение процесса.
3. Последовательность моделирования бизнес-процесса.
4. Выбор фокуса, цели моделирования процесса, последовательность моделирование бизнес-процесса.
5. Декомпозиция, вложенные бизнес-процессы.
6. Описание потоков, оргструктура бизнес-процесса.

Практическое задание

Проанализируйте бизнес-процесс. Составьте укрупненную схему процесса. Составьте список возможных проблем, связанных с существующие организацией процесса.

Типовые оценочные материалы по теме 4.

Темы для устного опроса:

1. Текстовый, табличный и графический способы описания бизнес-процесса.
2. Глубина описания бизнес-процессов.
3. Программа действий построения сети процессов в организациях.
4. Формирование модели бизнес-процесса в нотации IDEF0.
5. Взаимодействие на уровне владельцев процессов.
6. Нотация моделирования EPC.
7. Нотация моделирования BPMN.

Типовые оценочные материалы по теме 5.

Устный опрос:

1. Система взаимосвязанных информационных моделей организации.
2. Программное обеспечение для моделирования бизнес-архитектуры организации.
3. Структура моделей в методологии ARIS, диаграммы процессов ARIS и BPWin. ОргМастер «Профи», матричное моделирование.
4. BusinessStudio: общая архитектура и пользовательский интерфейс.
5. Средства описания бизнес-архитектуры компании.
6. Средства формализации стратегии компании.

Практическое задание

Проанализируйте деятельность какой-либо организации. Выделите бизнес-процессы компании, используя технику пошагового выделения процессов.

Типовые оценочные материалы по теме 6.

Темы для устного опроса:

1. Технологии реинжиниринга и совершенствования бизнес-процессов.
2. Преимущества, недостатки и области применения.
3. Инструменты анализа и оптимизации бизнес-процессов.

Практическое задание

Оцените эффективность существующих бизнес-процессов какой-либо организации. Сформулируйте предложения по из оптимизации

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПКс ОС - 1	Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления	ПКс ОС – 1.2.	способность руководить процессной деятельностью на основе современных практик проектирования и перепроектирования бизнес-процессов

Код компонента компетенции	Индикатор оценивания	Критерий оценивания
ПКс -1.2.	Владеет навыком проектирования и совершенствования бизнес-процессов в деятельности организации	- Знает основные категории процессного подхода в управлении - Знает алгоритмы построения бизнес-процессов - Знает количественные и качественные методы оценки бизнес-процессов - Знает инструменты совершенствования бизнес-процессов - Умеет применять методы оценки бизнес-процессов в условиях конкретной организации - Умеет применять инструменты совершенствования бизнес-процессов в условиях конкретной организации

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Типовые вопросы для подготовки к экзамену

1. Организация как система. Функции, процессы и проекты в организации.
2. Бизнес-процесс: понятие, категории бизнес-процессов (процессы верхнего уровня), ключевые характеристики бизнес-процесса.
3. Методика выделения бизнес-процессов верхнего уровня. Алгоритм построения модели бизнес-процессов.
4. Владелец бизнес-процесса, границы бизнес-процесса, зона ответственности. Матрица ответственности.
5. Декомпозиция модели бизнес-процессов верхнего уровня, вложенные бизнес-процессы.
6. Текстовый, табличный и графический способы описания бизнес-процесса.
7. Формирование модели бизнес-процесса в нотации IDEF0.

8. Нотация моделирования EPC
9. Нотация моделирования BPMN
10. Структура моделей в методологии ARIS, диаграммы процессов ARIS.
11. Диаграмма процессов BPWin.
12. BusinessStudio. Средства описания бизнес-архитектуры компании.
13. Информационные системы управления бизнес-процессами
14. Методы анализа бизнес-процессов.
15. Типичные ошибки в бизнес-процессах.
16. Реинжиниринг бизнес-процессов: понятие, причины использования, методы реинжиниринга
17. Инструменты совершенствования бизнес-процессов.
18. Технологии реинжиниринга и совершенствования бизнес-процессов. Преимущества, недостатки и области применения.

Задание для выполнения курсовой работы.

Тема курсовой работы – Проектирование / Совершенствование бизнес-процессов на примере … (указывается название конкретной организации).

Цель курсовой работы:

- закрепление в процессе решения практических задач полученных теоретических знаний по проектированию и совершенствованию бизнес-процессов;
- самостоятельная углубленная проработка конкретных вопросов по построению и совершенствованию бизнес-процессов применительно к действующей организации.

По тексту работы в обязательном порядке необходимо делать соответствующие библиографические ссылки. Общий объем курсовой работы должен составлять 30 - 35 страниц печатного текста. Тема раскрывается по плану, содержащему: введение, 2 основных раздела и заключение. Вспомогательными разделами являются содержание и список литературных источников.

При написании работы необходимо выбрать объект - конкретную действующую организацию, определить проблему, цель и задачи работы, предмет исследования, подобрать литературу (включая законодательные материалы, монографии, статьи), сделать обзор состояния проблемы, раскрыть смысл основных понятий, методов решения проблемы, сделать выводы в соответствии с поставленными задачами.

Структура курсовой работы:

Введение

Глава 1. Теоретические основы проектирования / совершенствования бизнес-процессов

Глава 2. Разработка предложений по проектированию /совершенствованию бизнес-процесса на примере ….

Заключение

Список литературы.

Оформление курсовой работы осуществляется в соответствии с методическими указаниями по оформлению курсовых работ.

Курсовая работа должна содержать: титульный лист, оглавление, введение (практическая актуальность, цель, задачи, объект и предмет исследования, теоретическая актуальность, структура работы, методы исследования), две главы, заключение и библиографический список (не старше 5 лет). Объем курсовой работы – 30-35 стр. Оформление по ГОСТу (см. Положение о курсовой работе РАНХиГС).

Критерии оценки курсовой работы

Оценка «**отлично**» выставляется при выполнении курсовой работы в полном объеме; работа отличается глубиной проработки всех разделов содержательной части, оформлена с соблюдением установленных правил; студент свободно владеет

теоретическим материалом, безошибочно применяет его при решении задач, сформулированных в задании; на все вопросы дает правильные и обоснованные ответы, убедительно защищает свою точку зрения.

Оценка «**хорошо**» выставляется при выполнении курсовой работы в полном объеме; работа отличается глубиной проработки всех разделов содержательной части, оформлена с соблюдением установленных правил; студент твердо владеет теоретическим материалом, может применять его самостоятельно или по указанию преподавателя; на большинство вопросов даны правильные ответы, защищает свою точку зрения достаточно обосновано.

Оценка «**удовлетворительно**» выставляется при выполнении курсовой работы в основном правильно, но без достаточно глубокой проработки некоторых разделов; студент усвоил только основные разделы теоретического материала и по указанию преподавателя (без инициативы и самостоятельности) применяет его практически; на вопросы отвечает неуверенно или допускает ошибки, неуверенно защищает свою точку зрения.

Оценка «**неудовлетворительно**» выставляется, когда студент не может защитить свои решения, допускает грубые фактические ошибки при ответах на поставленные вопросы или вовсе не отвечает на них.

Шкала оценивания на экзамене

85-100 баллов	Оценка **«отлично»** выставляется студенту, если он - Знает основные категории процессного подхода в управлении - Знает алгоритмы построения бизнес-процессов - Знает количественные и качественные методы оценки бизнес-процессов - Знает инструменты совершенствования бизнес-процессов - Умеет применять методы оценки бизнес-процессов в условиях конкретной организации - Умеет применять инструменты совершенствования бизнес-процессов в условиях конкретной организации. - Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом (для очной формы обучения)
84-70 баллов	Оценка **«хорошо»** выставляется студенту, если он - Знает основные категории процессного подхода в управлении, но допускает неточности - Знает алгоритмы построения бизнес-процессов - Знает количественные и качественные методы оценки бизнес-процессов, но допускает отдельные ошибки - Знает инструменты совершенствования бизнес-процессов - Умеет применять методы оценки бизнес-процессов в условиях конкретной организации с незначительными затруднениями - Умеет применять инструменты совершенствования бизнес-процессов в условиях конкретной организации, но допускает отдельные ошибки Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом (для очной формы обучения)
69-55 баллов	Оценка **«удовлетворительно»** ставится студенту, - Испытывает затруднения в знании основных категорий процессного подхода в управлении - Знает алгоритмы построения бизнес-процессов, но допускает ошибки

	- Знает количественные и качественные методы оценки бизнес-процессов, но допускает существенные ошибки - Затрудняется объяснить сущность инструментов совершенствования бизнес-процессов - Умеет применять методы оценки бизнес-процессов в условиях конкретной организации, но допускает существенные ошибки - Испытывает затруднения в применении инструментов совершенствования бизнес-процессов в условиях конкретной организации Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом (для очной формы обучения)
Менее 55 баллов	Оценка «**неудовлетворительно**» выставляется студенту, если он - допускает существенные ошибки в программном материале, - не обладает способностью логически верно, аргументировано и ясно строить устную речь по вопросам программного материала - - Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрировали низкую степень овладения программным материалом по (для очного отделения).

5. Методические материалы по освоению дисциплины

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Необходимо обязательно разобраться в терминологии дисциплины «Проектирование и совершенствование бизнес-процессов» и понимать структуру дисциплины.

Для лучшего освоения материала необходимо до занятия прочитать соответствующую литературу, изучить предлагаемые преподавателем материалы и информацию по изучаемым проектам.

Глубокое усвоение материала обеспечивается сочетанием аудиторных занятий и самостоятельной работы обучающихся с литературой и заданиями. Основным видом учебных занятий по данной дисциплине являются лекции и практические занятия. Практические занятия проводятся в виде разбора кейсов, дискуссий, группового/командного проектного обучения.

При изучении дисциплины «Проектирование и совершенствование бизнес-процессов» студентам рекомендуется самостоятельное изучение рекомендованной литературы по темам курса, повторение материала в процессе подготовки к практическим занятиям.

Для получения углубленных знаний по системному подходу рекомендуется знакомство с дополнительной научной литературой по проблематике дисциплины, анализа научных концепций и современных подходов к осмыслению рассматриваемых проблем.

С целью обеспечения успешного обучения обучающийся должен готовиться к лекции, так как она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом;
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания;
- систематизирует учебный материал;
- ориентирует в учебном процессе.

Подготовка к лекции заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Подготовка к практическим занятиям:

- внимательно прочитайте материал лекций, относящихся к данному практическому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- выпишите основные термины;
- ответьте на контрольные вопросы по практическим занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;
- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до практического занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются наиболее эффективными формами работы;
- рабочая программа дисциплины в части целей, перечня знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

Подготовка к зачету. К экзамену необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период зачётно-экзаменационной сессии, как правило, показывают не слишком удовлетворительные результаты. В самом начале учебного курса познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами лекций, практических занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов к экзамену.

После этого у вас должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и практических занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи экзамена.

В случае необходимости разъяснения каких-либо вопросов предусмотрены консультации преподавателя.

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

6.1.Основная литература

1. Александров Д.В. Моделирование и анализ бизнес-процессов: учебник. - Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2017. http://www.iprbookshop.ru/61086.html

2. Баринов, В. А. Организационное проектирование : учебник / В. А. Баринов. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 384 с. — (Учебники для программы MBA). - ISBN 978-5-16-010992-3. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1893794
3. Дрещинский, В. А. Основы проектирования и развития организаций : учебник для вузов / В. А. Дрещинский. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 408 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14406-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/567934
4. Жуков Б.М. Организационное проектирование в системе менеджмента: учебное пособие/ Жуков Б.М., Басенко В.П., Романов А.А.— М.: Академия естествознания, Южный институт менеджмента, 2010. http://www.iprbookshop.ru/9555.html
5. Реинжиниринг бизнес-процессов : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / А.О. Блинов [и др.]. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. URL: http://www.iprbookshop.ru/81841.html

6.2. Дополнительная литература

1. Блинов А.Ю. Реинжиниринг бизнес-процессов : учебное пособие. – М.: Юнити, 2015. https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=117146
2. Дафт Р. Теория организации: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации»; пер. с англ. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2020. http://www.pseudology.org/Reklama/DaftRL_Theoriya_Organizacii2.pdf
3. Варзунов А.В. Анализ и управление бизнес-процессами: учебное пособие — Санкт-Петербург : Университет ИТМО, 2016. URL: http://www.iprbookshop.ru/65772.html
4. Джестон Дж. Управление бизнес-процессами: практическое руководство по успешной реализации проектов. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. http://www.iprbookshop.ru/86792.html
5. Ильин В.В. Моделирование бизнес-процессов. Практический опыт разработчика. - Москва: Интермедиатор, 2018. http://www.iprbookshop.ru/89587.html
6. Кравченко А.В. Моделирование бизнес-процессов : учебное пособие. — Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2020. http://www.iprbookshop.ru/99351.html
7. Молоткова Н.В. Реинжиниринг бизнес-процессов : учебное пособие.— Тамбов : Тамбовский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2019. http://www.iprbookshop.ru/99785.htm
8. Назаренко А.В. Моделирование бизнес-процессов : учебное пособие — Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2019 http://www.iprbookshop.ru/109394.html
9. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. - 7-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2010.
10. Олехнович С.А. Организация и управление бизнес-процессами: конспект лекций. — Санкт-Петербург : Университет ИТМО, 2016. URL: http://www.iprbookshop.ru/67455.html
11. Пятецкий В.Е. Управление бизнес-процессами – BPMS : учебное пособие— Москва : Издательский Дом МИСиС, 2017. URL: http://www.iprbookshop.ru/78539.html
12. Ротер М. Учитесь видеть бизнес-процессы: построение карт потоков создания ценности. — Москва: Альпина Паблишер, 2019. http://www.iprbookshop.ru/86786.html

13. Руководство по улучшению бизнес-процессов. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. URL: http://www.iprbookshop.ru/82470.html
14. Управление бизнес-процессами : учебное пособие / Н.Д. Горюнова [и др.].. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2019. http://www.iprbookshop.ru/102983.html

6.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

Не используется

6.4. Интернет-ресурсы

http://www.iprbookshop.ru/ - Электронная библиотечная система «IPRBooks»
https://www.biblio-online.ru/ - Электронная библиотечная система «Юрайт»
www.e.lanbook.com - Электронная библиотечная система «Лань»
www.rsl.ru – официальный сайт Российской государственной библиотеки
www.ecsocman.edu.ru – Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент»
www.rbc.ru – официальный сайт агентства «РосБизнесКонсалтинг»
www.rubricon.com – информационно-энциклопедический ресурс
www.aup.ru – Административно-управленческий портал
www.hr-portal.ru – портал по управлению персоналом и менеджменту
http://www.hr-journal.ru - электронный журнал по управлению персоналом

6.5. Иные источники

Справочно-правовая система «Консультант Плюс» - http://www.consultant.ru/
Справочная правовая система «Гарант» - http://www.aero.garant.ru

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

- 5 лингафонных кабинетов с установленным программным обеспечением (программа «Нибелунг»), оснащенные наушниками (на каждом рабочем столе)
- компьютеры с доступом в Интернет;
- мультимедийное оборудование;
- интерактивная доска (при наличии);
- классная доска, указка.

Программное обеспечение	Версия	Существует лицензий (и тип), количество
Windows 7 Pro	7	105
Офисный пакет		
Microsoft Office 2010 standard	2010	150
Microsoft Office 2016 standard	2016	120
Антивирусная защита		
-Kaspersky Endpoint Security длябизнеса-Стандартный Russian Edition	10.2.5.3201	450
Дополнительные программы и утилиты		

Программное обеспечение	Версия	Существует лицензий (и тип), количество
WinRar	5	250
Radmin	3	250
ABBY FineReader 9.0 Corporate Edition	9	15
Другое ПО, используемое в деятельности филиала		
1С Библиотека	2.1.2.1	1
Гарант	8.00.2.025	50
Консультант	4016.00.12	50

Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.14.03 Система менеджмента качества
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Управление развитием бизнеса
(наименование образовательной программы)

Заочная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2025

Челябинск

Автор(ы)–составитель(и):

к.эк.н., доцент, доцент кафедры
экономики и менеджмента Карпова Т.Ю.
Челябинского филиала РАНХиГС

Заведующий кафедрой
экономики и менеджмента,
к.с.н., доцент Терещук Е.А.

Рабочая программа дисциплины ***«Система менеджмента качества»*** разработана в соответствии с Рекомендациями и требованиями по разработке образовательных программ высшего образования, утвержденными решением УМС Академии по менеджменту от «27» сентября 2023г.

Рабочая программа дисциплины ***«Система менеджмента качества»*** рассмотрена и одобрена на заседании кафедры экономики и менеджмента.
Протокол от «27» марта 2025 № 8.

СОДЕРЖАНИЕ

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

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО……....5

3. Содержание и структура дисциплины…….5

4.Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине……...8

5.Методические материалы по освоению дисциплины……...16

6.Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет……...….18

6.1. Основная литература……18

6.2. Дополнительная литература……18

6.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация……....18

6.4. Интернет-ресурсы……..19

6.5. Иные источники…….19

7.Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы……...19

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

1.1. Дисциплина **Б1.В.14.03 Система менеджмента качества** обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКс ОС-1	Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления	ПКс ОС – 1.3.	способность руководить процессной и проектной деятельностью в организации на основе системы менеджмента качества.

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

ОТФ/ТФ *(при наличии профстандарта)*/ трудовые или профессиональные действия	Код компонента компетенции	Результаты обучения
	ПКс ОС – 1.3.	на уровне знаний*:* • сущность, цели и задачи создания и функционирования систем менеджмента качеством. • принципы, методы и технологии внедрения концепции Всеобщего управления качеством(TQM)
		на уровне умений: • правильно спланировать все мероприятия по созданию и руководству системой качества и эффективно организовать их осуществление • оценивать эффективность функционирования систем управления качеством
		на уровне навыков: - работой с инструментами совершенствования деятельности в области управления качеством; - применения методов управления качеством в практической деятельности

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Общий объем дисциплины – 3 з.е., *81 астрономический час, 108 академических часов.*

- количество астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся;

✓ очная форма обучения – 81 час, в том числе:

– лекционные занятия – 7,5 часов

– практические занятия – 15 часов

Самостоятельная работа студентов – 58,5 часов.

- количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся:

✓ очная форма обучения – 108 часов, в том числе:

– лекционные занятия – 10 часов

– практические занятия – 20 часа

Самостоятельная работа студентов – 78 часа.

Место дисциплины в структуре образовательной программы.

Б1.В.14.03 Система менеджмента качества ; очная форма – 2 курс, 4 семестр;

– дисциплина реализуется после изучения таких дисциплин как:

- Б1.О.02 – Современный менеджмент,
- Б1.В.14.01 – Бережливое управление,
- Б1.В.14.02 – Проектирование и совершенствование бизнес-процессов

– форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – зачет с оценкой.

3. Содержание и структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ ДОТ	ЛР/ ДОТ	ПЗ/ ДОТ	ПП	КСР	
Тема 1	Качество как объект управления	15	1		2			12	опрос
Тема 2	Эволюция развития мышления менеджмента качества: отечественный и зарубежный опыт	15	1		2			12	опрос, реферат
Тема 3	Системный подход к управлению качеством на предприятии	19	1		4			14	опрос, реферат
Тема 4	Система менеджмента качества: принципы и	20	2		4			14	опрос, задачи

	организационные аспекты построения								
Тема 5	Инструменты и методы Системы управления качеством	20	2		4			14	дискуссия
Тема 6	Социально-экономические тенденции в развитии систем менеджмента качества	19	1		4			14	дискуссия, опрос
Промежуточная аттестация									Зачет с оц.
Всего:		**108**	**8**		**20**			**80**	

** – формы текущего контроля успеваемости (тестирование (Т), деловая игра (ДИ), разбор кейсов (РК), решение задач (З); формы промежуточной аттестации: зачет с оц.).*

Содержание дисциплины

Тема 1. Качество как объект управления. ***лекционное занятие:***

В данной теме понятие ?качество? рассматривается с теоретической и практической точки зрения. Описаны объекты качества и управления им. Определяется взаимосвязь качества, удовлетворенности потребителей и конкурентоспособности продукции.

практическое занятие:

Вопросы для изучения: 1. Сущность понятия "качество". 2. Объекты качества и сущность управления качеством. 3. Качество и удовлетворенность потребителя. 4. Взаимосвязь качества и конкурентоспособности.

Тема 2. Эволюция развития мышления менеджмента качества: отечественный и зарубежный опыт. ***лекционное занятие:***

В данной теме раскрывается содержание японских, европейских и российских моделей управления качеством. Описаны отечественные модели управления качеством в хронологическом порядке. Дана характеристика отечественных премий в области качества. ***практическое занятие:***

Вопросы для изучения: 1. Сущность японского подхода к управлению качеством.

Разновидности японских моделей управления качеством 2. Американский опыт построения систем менеджмента качества 3. Европейская модель менеджмента качества 4. Российский опыт управления качеством 5. Отечественные премии в области качества

Тема 3. Системный подход к управлению качеством на предприятии. ***лекционное занятие:***

В данной теме раскрывается значение концепции всеобщего управления качеством. Определяются основные принципы всеобщего управления качеством. Рассматривается содержание системного подхода к управлению качеством. Выявляются преимущества и недостатки внедрения системы TQM. ***практическое занятие :***

Вопросы для изучения: 1. Система менеджмента качества в системе общего менеджмента 2.

Развитие концепции системы управления качеством 3. Всеобщее управление качеством (TQM): сущность и основные принципы 4. Реализация принципа системного подхода в управлении качеством 5. Модель качества ?Цикл PDCA? в системе менеджмента качества 6. Преимущества и недостатки внедрения системы TQM

Тема 4. Система менеджмента качества: принципы и организационные аспекты построения. ***лекционное занятие:***

В данной теме раскрывается содержание основных принципов системы менеджмента качества. Выделены условия для реализации принципов системы менеджмента качества. Представлены этапы по построению системы менеджмента качества на предприятии. ***практическое занятие:***

Вопросы для изучения: 1. Принцип ориентации на потребителя 2. Лидерство руководства в управлении качеством 3. Взаимодействие персонала в рамках СМК 4. Реализация процессного подхода в СМК 5. Принцип постоянного совершенствования 6. Принятие решений, основанное на реальных фактах 7. Менеджмент взаимоотношений 8. Этапы построения системы менеджмента качества

Тема 5. Инструменты и методы Системы управления качеством. ***лекционное занятие:***

В данной теме определены основные показатели качества продукции. Выделена и раскрыта классификация методов и средств управления качеством. Рассмотрена функция

развертывания функций качества и ее элементы. Выделены методы самооценки деятельности организации. ***практическое занятие:***

Вопросы для изучения: 1. Основные показатели качества продукции и их измерение 2. Классификация средств и методов управления качеством 3. Ключевые элементы и инструменты развертывания функций качества (QFD) 4. Средства управления качеством 5. Статистические методы управления качеством 6. Методы самооценки деятельности организации

Тема 6. Социально-экономические тенденции в развитии систем менеджмента качества.

лекционное занятие:

В данной теме рассмотрены аспекты влияния внутренней культуры организации на успешность менеджмента качества. Определены преимущества использования самооценки в деятельности компании. Выявлена взаимосвязь СМК и корпоративной культуры.

практическое занятие:

Вопросы для изучения: 1. Качество и совершенствование деятельности предприятия 2. Влияние самооценки и самоконтроля на развитие организации 3. Корпоративная культура и менеджмент качества

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

В ходе реализации дисциплины **Б1.В.14.03 Система менеджмента качества** используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема и/или раздел	Методы текущего контроля успеваемости
Качество как объект управления	опрос
Эволюция развития мышления менеджмента качества: отечественный и зарубежный опыт	опрос, реферат
Системный подход к управлению качеством на предприятии	опрос, реферат
Система менеджмента качества: принципы и организационные аспекты построения	опрос, задачи
Инструменты и методы Системы управления качеством	дискуссия
Социально-экономические тенденции в развитии систем менеджмента качества	дискуссия, опрос

Форма промежуточной аттестации – зачет с оценкой Зачет с оценкой проводится в устной форме (ответы на вопросы).

Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Тема 1. Качество как объект управления

письменное домашнее задание, примерные вопросы:

Определение нужд потребителя является первым шагом, который необходимо предпринять для включения потребителя в процесс создания высококачественного продукта. К основным методам поиска и сбора данных об ожиданиях потребителя относятся: письменное анкетирование потребителя; личное анкетирование (интервью) потребителя; групповое обсуждение в коллективах потребителей; наблюдение за потребителем. Используя приведенные выше методы исследования, составьте анкету, опросный листок, другие известные Вам элементы сбора и обработки данных для исследования ожиданий и удовлетворенности потребителей для выбранного Вами продукта. При составлении документов сбора данных проведите ранжирование целей исследования по выяснению мнений потребителя о важности и качестве предлагаемого продукта, а также о работе производителя в целом. Проведите индексацию степени удовлетворенности потребителя, помня, что индексация позволяет количественно оценить вклад различных составляющих качества продукта в общее мнение потребителя о его качестве. Результаты обработки анкет по каждому выявленному свойству следует оформлять в табличном виде.

устный опрос, примерные вопросы:

1. Какие группы мероприятий включает понятие "обеспечение качества"? 2. Перечислите основные свойства для оценки качества. В чем отличие в подходах к оценке качества фирмы, работы, продукции? 3. В чем различие "управляемой" и "управляющей" системы менеджмента качества? 4. Охарактеризуйте типичные подходы к планированию качества. 5. В чем различие в подходах построения "миссии", "видения" и "стратегии" предприятия? Как влияет СМК на разработку этих элементов? 6. Как через "политику предприятия в области качества" можно и должно сформировать стратегию его развития? 7. В чем общность и различие в понятиях "управление качеством" и "улучшение качества"? 8. Рассмотреть субъектно-объектные отношения в управлении качеством.

Тема 2. Эволюция развития мышления менеджмента качества: отечественный и зарубежный опыт. письменное домашнее задание, примерные вопросы:

В основе выполнения задания реализуется принцип "Ноль дефектов", согласно которому необходимым является проведение мероприятий для устранения возможных неполадок по выпуску продукции. Данный принцип содержали модели японских и российских производителей.

В рамках контроля качества на выбранном предприятии команда определяет основные характеристики качества предоставляемых услуг (5-7 характеристик) и проводит анализ системы качества по следующим направлениям: 1. Показатели качества услуг 2. Мероприятия по реализации качества услуги 3. Возможная неисправность в достижении показателя качества ("дефект"). 4. Мероприятия по улучшению показателя качества ("Устранение дефекта"). реферат , примерные темы:

Темы для реферата: 1. Модели управления качеством в Японии. 2. Особенности развития Системы менеджмента качества в США. 3. Европейская модель управления качеством. 4. Отечественный опыт управления качеством: системы БИП, НОРМ, КСУКП. 5. Отечественные премии в области качества. 6. Зарубежные премии в области качества. 7. Эволюция мышления в области качества в период XX – начало XX1 : характеристика основных этапов. 8. Сравнительная характеристика российской и зарубежной систем премий по качеству.

Устный опрос , примерные вопросы:

1. В чем заключается разница в развитии мышления менеджмента качества в Японии, США и Европейских странах? 2. Какие элементы моделей управления качеством являются актуальными в различных странах? 3. Какие тенденции определили развитие отечественных систем управления качеством? 4. Определите влияние на развитие менеджмента качества зарубежных и отечественных премий по качеству. 5. В каких странах управление качеством в большей степени ориентировано на взаимоотношения с потребителем? 6. Выделите преимущества и недостатки систем менеджмента качества в России и за рубежом. 7. Каким образом взаимосвязано социально-экономическое развитие страны с решением проблем качества?

Тема 3. Системный подход к управлению качеством на предприятии.

реферат , примерные темы:

Темы для реферата: 1. Характеристика цикла PDCA Деминга. 2. Отличительные особенности циклов PDCA и SDCA. 3. Сущность японских моделей контроля качества.

устный опрос , примерные вопросы:

1. Рассмотреть взаимосвязь понятий, относящихся к менеджменту качества. 2. Роль высшего руководства в системе менеджмента качества. Формирование отношения к качеству высшего руководства компании. 3. Взаимоотношения общего менеджмента и менеджмента качества. 4. Выявление и квалификация соотношения между направлениями целей предприятия и целей персонала. 5. Понятие "матрица ответственности". Разбор факторов, влияющих на создание благоприятной окружающей среды и вовлечение работников. 6. Разработка "Положений о подразделении" и "Должностных инструкций". 7. Треугольник "Ответственность, полномочия, взаимодействие". Роль этих понятий в процессе создания СМК.

Тема 4. Система менеджмента качества: принципы и организационные аспекты построения.

письменное домашнее задание , примерные вопросы:

Задание 1 Преобразуйте традиционную структуру управления предприятием в современную с учетом принципов менеджмента качества.

Задание 2 Сформулируйте (разработайте) видение и миссию для сети магазинов (игрушек, книг и канцтоваров, ткани, алкомаркетов, автозапчастей и т.д.); сети закусочных Бистро; для предприятия по пошиву одежды (женской, мужской, детской); для предприятия по ремонту автомобилей.

Задание 3. Опишите основную роль политики в области качества. Сформулируйте (разработайте) политику в области качества для выбранной Вами компании.

Устный опрос , примерные вопросы:

1. С чем ассоциируется понятие "качество" в повседневной жизни, промышленности, бизнесе?
2. Что такое "установленные потребности"?
3. Что такое "предполагаемые потребности"?
4. Прокомментируйте понятие "требование потребителя".
5. Свидетельствует ли отсутствие жалоб потребителей об их высокой удовлетворенности?
6. Как политика в области качества может быть доведена до всех сотрудников организации?
7. Сущность принципа СМК "ориентация на потребителя".
8. Что общего, в чем различие в видении и миссии компании? Назовите требования, которым должна соответствовать миссия компании.

Тема 5. Инструменты и методы Системы управления качеством.

Дискуссия, примерные вопросы:

1. Дайте характеристику основным инструментам технологии QFD. 2. Ключевые элементы QFD. 3. Матрица связей между компонентами "что" и "как". 4. Выбор цели (значения параметров качества). 5. Построение корреляционной матрицы. 6. Общая концепция "Дома

качества". 7. Причинно-следственная диаграмма Исикавы. Этапы построения. 8. Диаграмма Парето. Этапы построения. 9. Диаграмма разброса (рассеивания). Этапы построения. Сбор парных данных для исследования зависимостей. 10. Контрольные карты процессов и временные ряды. Основные этапы построения. Использование контрольных карт при контроле и регулировании процессов. письменное домашнее задание , примерные вопросы:

Задание 1 Вам на выбор будут выданы технические условия на продукцию. Необходимо: выделить основные компоненты свойств продукции; построить дерево потребительской удовлетворенности; рейтинг важности пожеланий потребителя и важности планируемых параметров качества (матрицу связей); дом качества. Задание 2 Разработайте контрольный листок применительно к производству ткани, используя за основу следующие наименования порока: складки, засечки, грязь. Прочие дефекты Вы можете выбрать на свое усмотрение, с учетом требований к качеству ткани в соответствии с требованиями НД. Заполните контрольный листок данными. Определите общее количество пороков на метр погонный. Постройте сводную таблицу результатов сбора данных. устный опрос , примерные вопросы:

1. Что такое "статистические методы и инструменты"? 2. Расскажите об использовании диаграммы разброса и гистограмм при оценке и анализе качества процессов в СМК. 3. Поясните содержание основных этапов построения причинно-следственной диаграммы. 4. Что такое временной ряд и для чего он строится? 5. Каковы области применения статистических методов в управлении качеством продукции?

Тема 6. Социально-экономические тенденции в развитии систем менеджмента качества.

Дискуссия, примерные вопросы:

1. Влияние общества на решение проблем качества. 2. Влияние корпоративной культуры предприятия на формирование системы менеджмента качества. 3. Система менеджмента качества как коммуникационная система. 4. Экономические показатели и оценка эффективности работы органов, осуществляющих контроль за качеством и безопасность товаров (работ, услуг). 5. Нормативно-правовое обеспечение управления качеством продукции.

6. Тестирование систем менеджмента качества на предприятиях.

письменная работа , примерные вопросы:

Перед проведением занятия проводится закупка образцов 3-5 известных торговых марок. Закупаемые образцы должны принадлежать одной товарной и ценовой категории. Для проведения письменной работы каждому участнику необходимо подготовить формы оценки образцов и экспертного заключения. Также в рамках проведения слепого тестирования образцов можно подготовить карточки с названиями представленных торговых марок (для каждого участника).

Ход проведения эксперимента: 1. В группе студентов назначаются 3 эксперта, каждый из которых отвечает за анализ конкретной торговой марки. Эксперты также отвечают за подготовительный этап эксперимента: формирование образцов продуктов участникам, определение порядковых номеров образцов. 2. Формирование образцов продуктов - распределение по мерным емкостям, выставление карточек с номерами образцов и ячеек для голосования по конкретному образцу. 3. Дегустация образцов продуктов участниками группы и "слепое тестирование" образцов: участники голосуют за каждый образец при помощи карточек с названиями торговых марок, опуская их в те ячейки, которые, по их мнению, соответствуют названию данной торговой марки. 4. Оценка потребительских свойств образцов. Каждым участником проводится индивидуальная экспертная оценка продуктов. 5. Подсчет экспертами полученных индивидуальных оценок, а также карточек названиями торговых марок - на проверку соответствия мнений участников по дегустации представленным маркам продуктов. 6. Выводы о проведенном эксперименте: экспертное заключение об оценке потребительских свойств образцов и результаты слепого тестирования.

Письменное домашнее задание , примерные вопросы:

По итогам проведенного эксперимента студенты отвечают на контрольные вопросы: Вопросы к заданию: 1. Насколько сложно было определить при "слепом тестировании", за

каким номером располагалась конкретная торговая марка? 2. Какие потребительские свойства данного продукта можно отнести к категориям качества? 3. От каких факторов зависит выбор конкретной марки данного продукта потребителем? 4. Меняется ли отношение потребителей к торговым маркам продуктов после проведения подобных экспериментов?

Оценочные материалы промежуточной аттестации

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКс ОС-1	Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления	ПКс ОС – 1.3.	способность руководить процессной и проектной деятельностью в организации на основе системы менеджмента качества.

Компонент компетенции	Индикатор оценивания	Критерий оценивания
способность руководить процессной и проектной деятельностью в организации на основе системы менеджмента качества	– Планирует, организует, контролирует процессную и проектную деятельность в организации с использованием системы менеджмента качества	Знает: • сущность, цели и задачи создания и функционирования систем менеджмента качеством. • принципы, методы и технологии внедрения концепции Всеобщего управления качеством(TQM) Умеет: • правильно спланировать все мероприятия по созданию и руководству системой качества и эффективно организовать их осуществление • оценивать эффективность функционирования систем управления качеством Владеет навыком: • работой с инструментами совершенствования деятельности в области управления качеством; • применения методов управления качеством в практической деятельности

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета с оценкой – устного ответа на вопросы билета.

Вопросы для подготовки к зачету с оценкой

1. Сущность качества и понятие «управление качеством».

2. Эволюция мышления качества.
3. Управление качеством в системе общего менеджмента
4. Особенности планирования качества при маркетинговой ориентации фирмы.
5. Основные цели и принципы организации, ориентированной на потребителя.
6. Определение и структура системы управления качеством.
7. Три измерения качества.
8. Гарантия и контроль качества.
9. Взаимосвязь качества и конкурентоспособности.
10. Качество и удовлетворенность потребителя.
11. Требования (показатели) к объектам качества в организации.
12. Параметры и факторы качества товаров и услуг.
13. Менеджмент качества: сущность и цели.
14. Конкурентоспособность продукции и предприятия: значение, признаки, виды.
15. Зарубежный опыт в области управления качеством10. Отечественный опыт в области управления качеством.
11. Японские модели управления качеством.
12. Европейская модель управления качеством.
13. Американская модель управления качеством.
14. Зарубежные премии в области качества.
15. Отечественные премии в области качества.
16. Актуальные проблемы в области управления качеством на российских предприятиях.
17. Всеобщее управление качеством (TQM): сущность и принципы.
18. Системный подход в менеджменте качества.
19. Цикл непрерывного совершенствования процесса Э. Деминга (цикл PDCA-SDCA).
20. Программа менеджмента качества Деминга: постулаты из «14 пунктов».
21. Функции управления качеством на предприятии.
22. Принципы построения системы менеджмента качества (СМК).
23. Понятие и структура модели Всеобщего управления качеством (ВУК-TQM).
24. Кружки качества и принципы организации их работы.
25. Подходы кайрио и кайдзен.
26. Процесный подход в управлении качеством.
27. Кружки качества. Программа пять нулей.
28. Основные постулаты философии управления «точно в срок» (just-in-time).
29. Особенности системы «KANBAN».
30. Концепция эталонов уровня Benchmarking.
31. Определение и применение Функции Внедрения Качества (ФВК – QFD) для управления качеством планирования и проектирования.
32. Профиль качества. Концепция дома качества.
33. Развертывание функции качества: планирование продукта, проектирование продукта, проектирование процесса, проектирование производства.
34. Взаимодействие с потребителями в рамках управления качеством.
35. Методы сбора информации о поведении потребителей.
36. Лидерство и совершенствование в системе менеджмента качества.
37. Менеджмент взаимоотношений в управлении качеством.
38. Организационные этапы построения системы менеджмента качества.
39. Описание и оптимизация бизнес-процессов на предприятии.
40. Сертификация системы менеджмента качества.
41. Квалиметрические методы оценки качества продукции.
42. Основные методы оценки качества на предприятии.
43. Средства (инструменты и технологии) управления качеством на предприятии.

44. Реинжиниринг бизнес-процессов в менеджменте качества.
45. Роль и значение семи инструментов контроля качества (статистических методов) в обеспечении качества.
46. Статистические методы контроля качества. Использование диаграмм Парето и Ишикавы.
47. Статистические методы контроля качества. Контрольные карты. Контрольный листок.
48. Значение и возможности семи дополнительных инструментов управления качеством для инновационной деятельности.
49. Взаимосвязь между семью инструментами контроля качества и семью инструментами управления качеством.
50. Японская концепция четырех уровней качества.
51. Самооценка деятельности предприятия: сущность и основные этапы проведения.
52. Методы самооценки деятельности предприятия.
53. Роль стандартизации в повышении конкурентоспособности товаров и услуг.
54. Международная стандартизация. Международный стандарт на системы менеджмента качества.
55. Понятие политики качества.
56. Структура семейства стандартов ISO 9000.
57. Стандарты серии ISO 9000: характеристика и ограничения стандартов серии ISO 9000.
58. Подготовка к внешнему аудиту на соответствие стандарту ISO 9000.
59. Особенности разработки документации для системы качества.
60. Роль и значение сертификации на соответствие стандартам серии ISO 9000.
61. Документальное оформление требований к качеству.
62. Рассмотрение результатов деятельности предприятия по управлению качеством.
63. Корпоративная культура и менеджмент качества.
64. Затраты на качество, их классификация. Влияние качества на прибыль.
65. Сравнительная характеристика японского и американского подходов к планированию затрат на качество.
66. Значение и основные ценности международных премий в области качества.
67. Основные ценности и фундаментальные элементы программы Всеобщего Управления Качеством (ВУК – TQM).
68. Роль менеджера по качеству.
69. Внедрение TQM на российских предприятиях
70. Информационное обеспечение системы менеджмента качества.

Шкала оценивания.

Знания и компетенции студента на зачете с оценкой оцениваются оценками: «*отлично*» – 5, «*хорошо*» – 4 , «*удовлетворительно*» – *3*, «*неудовлетворительно*» – 2.

Оценка студентам очной формы обучения выставляется в соответствии с балльно-рейтинговой системой. Основой для определения оценки служит уровень усвоения студентами материала, предусмотренного рабочей программой дисциплины.

Баллы (рейтинговой оценки), %	**Оценка**	**Требования к знаниям**
85-100	*5, «отлично»*	Оценка **«отлично»** выставляется студенту, если он – знает эволюцию развития менеджмента качества и концепции TQM; – идентифицирует процессы в организации с целью

		внедрения системы менеджмента качества; – перечисляет и объясняет принципы, инструменты и методы менеджмента качества; – характеризует инструменты контроля и управления качеством; – умеет применять инструментарий менеджмента качества, направленный на определение, устранение и предупреждение несоответствий и обеспечения качества; – понимает концепцию TQM; – умеет применять процессный подход в управлении качеством, определять цепочки создания ценности и проводить стандартизацию процессов; – демонстрирует навык принятия управленческого решения, позволяющего сформировать требования к проектам менеджмента качества, которые соответствовали бы целям и общей стратегии организации, приоритетным направлениям ее развития и критериям эффективности. – Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом (для очной формы обучения)
70-84	*4, «хорошо»*	Оценка **«хорошо»** выставляется студенту, если он – знает основные этапы эволюции развития менеджмента качества и элементы концепции TQM; – идентифицирует некоторые процессы в организации с целью внедрения системы менеджмента качества; – перечисляет принципы, элементы концепции TQM; – характеризует некоторые инструменты контроля и управления качеством; – умеет применять основной инструментарий процессного подхода, направленный на определение, устранение и предупреждение брака и обеспечения качества, но не в полной мере учитывает стратегические цели организации; – понимает базовые основы философии концепции TQM; – демонстрирует навык принятия управленческого решения, позволяющего сформировать требования к проектам менеджмента качества, не учитывая в полной мере цели и задачи организации. – Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом (для очной формы обучения)
55-69	*3, «удовлетворительно»*	Оценка **«удовлетворительно»** ставится студенту, если он – испытывает трудности в перечислении этапов эволюции менеджмента качества

		– идентифицирует только производственные процессы в организации с целью внедрения механизма менеджмента качества; – испытывает трудности с перечислением принципов, инструментов и методов TQM - менеджмента; – с ошибками характеризует технологии и инструменты менеджмента качества; – допускает существенные ошибки при применении инструментария менеджмента качества для определения, устранение и предупреждения потерь и обеспечения качества; – не в полной мере понимает философию TQM - менеджмента; – с ошибками проводит построение системы менеджмента качества; – испытывает трудности в принятии решения по сформированию требований к проектам менеджмента качества. - Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом (для очной формы обучения)
Менее 55	*2, «неудовлетвори тельно»*	Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется студенту, если он – не знает основные этапы эволюции менеджмента качества; – не может идентифицировать процессы в организации с целью внедрения менеджмента качества; – не может перечислить принципы, инструменты и методы TQM -менеджмента; – не может дать характеристику основных процессов менеджмента качества в организации и и видов потерь; – не умеет применять основной инструментарий менеджмента качества, направленный на определение, устранение и предупреждение потерь и обеспечения качества; – не понимает базовые основы философии менеджмента качества; – не умеет проводить стандартизацию процессов; – не может принимать управленческие решения, позволяющие сформировать требования к проектам менеджмента качества. - Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрировали низкую степень овладения программным материалом по (для очного отделения).

5.Методические материалы по освоению дисциплины

Глубокое усвоение материала обеспечивается сочетанием аудиторных занятий и самостоятельной работы обучающихся с литературой и заданиями. Основным видом учебных занятий по данной дисциплине являются лекции и практические занятия. Практические занятия проводятся в виде разбора кейсов, дискуссий, индивидуального/командного проектного обучения.

При изучении дисциплины «Система менеджмента качества» студентам рекомендуется самостоятельное изучение рекомендованной литературы по темам курса, повторение материала в процессе подготовки к практическим занятиям.

Для получения углубленных знаний по дисциплине «Система менеджмента качества» рекомендуется знакомство с дополнительной научной литературой по проблематике дисциплины, анализа научных концепций и современных подходов к осмыслению рассматриваемых проблем.

С целью обеспечения успешного обучения обучающийся должен готовиться к лекции, так как она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом;
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания;
- систематизирует учебный материал;
- ориентирует в учебном процессе.

Подготовка к лекции заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Подготовка к практическим занятиям:

- внимательно прочитайте материал лекций, относящихся к данному практическому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- выпишите основные термины;
- ответьте на контрольные вопросы по практическим занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;
- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до практического занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются наиболее эффективными формами работы;
- рабочая программа дисциплины в части целей, перечня знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

Подготовка к зачету с оценкой. К зачету с оценкой необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период зачётно-экзаменационной сессии, как правило, показывают не слишком удовлетворительные результаты. В самом начале учебного курса познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами лекций, практических занятий;
- контрольными мероприятиями;

– учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
– перечнем вопросов к экзамену.

После этого у вас должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и практических занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи экзамена.

В случае необходимости разъяснения каких-либо вопросов предусмотрены консультации преподавателя.

6.Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

6.1. Основная литература

1. Вдовин, С. М. Система менеджмента качества организации : учебное пособие / С.М. Вдовин, Т.А. Салимова, Л.И. Бирюкова. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 299 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/768. - ISBN 978-5-16-019496-7. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2124810.

2. Управление качеством : учебник для вузов / под редакцией А. Г. Зекунова. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 460 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11517-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/559619 Управление качеством : учебник для вузов / под редакцией А. Г. Зекунова. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 460 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11517-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/559619

3. Ковалёв, С.В. Система контроллинга персонала промышленной организации : учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению 220700 "Организация и управление наукоемкими производствами", специальности 220701 "Менеджмент высоких технологий", а также студентов инженерно-экономических специальностей / С. В. Ковалёв. - Москва : КноРус, 2010. - 264 с. : ил., табл.; 22 см.; ISBN 978-5-406-00321-3

4. Экономика качества, стандартизации и сертификации[Электронный ресурс] : Учеб./О.А.Леонов, Г.Н.Темасова и др.; Под общ. ред. проф. О.А.Леонова - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014 - 251с. - Режим доступа: http://znanium.com/bookread2.php?book=363841

5. Фомичев, В. И. Управление качеством и конкурентоспособностью : учебник для вузов / В. И. Фомичев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 229 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19217-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/566677

6.2. Дополнительная литература:

1. Баумгартен Л.В. Управление качеством в туризме : практикум : учебное пособие для студентов вузов / Л. В. Баумгартен. - Москва : КноРус, 2008. - 283, [1] с. : ил., табл.; 22 см.; ISBN 978-5-85971-828-3 (В пер.)

2. Васин, С. Г. Управление качеством. Всеобщий подход : учебник для вузов / С. Г. Васин. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 334 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16792-4. — URL : https://urait.ru/bcode/531776

3. Воробьёв, А. А. Системы менеджмента качества : учебное пособие / А. А. Воробьёв, Н. Ю. Шадрина, А. М. Будюкин. — Санкт-Петербург : ПГУПС, 2022. — 63 с. — ISBN 978-5-7641-1770-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/264698 (дата обращения: 27.06.2023). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

4. Сергеев, А. Г. Управление качеством образования. Документирование систем менеджмента качества : учебное пособие для вузов / А. Г. Сергеев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 158 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-

12322-7. — Текст : электронный // Методы менеджмента качества. Методол. орг-ного проектир. инженер. состав. Юрайт [сайт]. — URL: https:/ /urait.ru/bco de/496089

5. правление качеством. Практикум [Электронный ресурс] : Учебное пособие / Б.Н. Герасимов, Ю.В. Чуриков. - М.: Вузовский учебник: НИЦ Инфра-М, 2012. - 208 с. - Режим доступа: http://znanium.com/bookread2.php?book=363520

6. [Всеобщее управление качеством [Электронный ресурс] : Учебник / Азаров В.Н., Майборода В.П., Панычев А.Ю. - М.:УМЦ ЖДТ, 2013. - 572 с.: ISBN 978-5-89035-672-7 - Режим доступа: http://znanium.com/catalog/product/881341

6.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Гражданский кодекс Российской Федерации // http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/
2. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 года № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71837200/

6.4. Интернет-ресурсы

1. http://www.iprbookshop.ru/ - Электронная библиотечная система «IPRBooks»
2. www.iprbookshop.ru / Цифровой образовательный ресурс IPR SMART
3. https://urait.ru/ - Электронная библиотечная система «Юрайт»
4. www.e.lanbook.com - Электронная библиотечная система «Лань»
5. www.rsl.ru – официальный сайт Российской государственной библиотеки
6. https://gosslujba.pravmin74.ru/effektivnyy-region - официальный сайт проект «Эффективный регион»
7. https://www.elibrary.ru – Научная электронная библиотека
8. http://www.consultant.ru - СПС «КонсультантПлюс»
9. https://rosatom.ru/about/system/ - производственная система Ростатом

6.5. Иные источники.

Не используются

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

- 5 лингафонных кабинетов с установленным программным обеспечением (программа «Нибелунг»), оснащенные наушниками (на каждом рабочем столе)
- компьютеры с доступом в Интернет;
- мультимедийное оборудование;
- интерактивная доска (при наличии);
- классная доска, указка.

Программное обеспечение	Версия	Существует лицензий (и тип), количество
Windows 7 Pro	7	105
Офисный пакет		
Microsoft Office 2010 standard	2010	150
Microsoft Office 2016 standard	2016	120
Антивирусная защита		
-Kaspersky Endpoint Security длябизнеса-Стандартный Russian Edition	10.2.5.3201	450
Дополнительные программы и утилиты		

Программное обеспечение	Версия	Существует лицензий (и тип), количество
WinRar	5	250
Radmin	3	250
ABBY FineReader 9.0 Corporate Edition	9	15
Другое ПО, используемое в деятельности филиала		
1С Библиотека	2.1.2.1	1
Гарант	8.00.2.025	50
Консультант	4016.00.12	50

Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.ДЭ.01.01 Деловые коммуникации в профессиональной сфере
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Управление развитием бизнеса
(наименование образовательной программы)

Заочная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2025

Челябинск

Автор(ы)–составитель(и):

Старший преподаватель кафедры
лингвистики и профессиональной коммуникации О.С. Яшина

Заведующий кафедрой
экономики и менеджмента,
к.с.н., доцент Терещук Е.А.

Рабочая программа дисциплины ***«Деловые коммуникации в профессиональной сфере»*** разработана в соответствии с Рекомендациями и требованиями по разработке образовательных программ высшего образования, утвержденными решением УМС Академии по менеджменту от «27» сентября 2023г.

Рабочая программа дисциплины ***«Деловые коммуникации в профессиональной сфере»*** рассмотрена и одобрена на заседании кафедры экономики и менеджмента.
Протокол от «27» марта 2025 № 8.

Содержание

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоенияпрограммы 4
2. Объем и место дисциплины в структуре ОПВО 6
3. Содержание и структурадисциплины 6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации подисциплине 9
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины 19
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине 20
    6.1. Основная литература 20
    6.2. Дополнительная литература 21
    6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы 21
    6.4. Нормативные правовые документы. 21
    6.5. Интернет-ресурсы. 21
    6.6. Иные источники 21
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы 21

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

1.1. Дисциплина «Деловые коммуникации в профессиональной сфере» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС - 4	Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном (ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия	УК ОС – 4.1.	способность применять современные технологии делового взаимодействия
УК ОС – 5	Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	УК ОС – 5.1.	способность анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе деловых коммуникаций

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

ОТФ/ТФ	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Профессиональные действия: - коммуникационная деятельность в бизнесе; - взаимодействие с органами государственной власти и управления, а также с другими стейкхолдерами; - операционное управление в подразделениях	УК ОС – 4.1	**на уровне знаний:** знает правила организации и проведения различных форм деловой коммуникации **на уровне умений:** – умеет создавать устные и письменные, монологические и диалогические речевые произведения научных и деловых жанров с учетом целей, задач, условий общения, включая научное и деловое общение в среде Интернет **на уровне навыков:** - владеет навыками использования аналитических знаний в научно-исследовательском процессе по политическим проблемам;

организации.		- применяет навыки использования аналитических знаний в исследовании комуникативной среды по вопросам кросскультурного менеджмента; - использует аналитические знания в применении технологий принятия политических решений - демонстрирует навыки использования аналитических знаний для эффективных и деловых коммуникаций
	УК ОС - 5	**на уровне знаний:** -знает основы науки о мировой политике и международных отношениях; - знает принципы сравнительных методов и сопоставления однотипных политических явлений в различных политических системах для осуществления эффективной коммуникации в мультикультурной профессиональной среде;
		на уровне умений: - умеет свободно общаться и читать оригинальную монографическую и периодическую литературу на русском языке по профессиональной тематике и статьи из газет и журналов в мультикультурной профессиональной среде
		на уровне навыков: -демонстрирует навыки использования аналитических знаний в политической журналистике для исследования коммуникативной среды.

2. Объем и место дисциплины в структуре ОПВО

Объем дисциплины

Дисциплина «Деловые коммуникации» составляет 3 ЗЕТ, т.е. 108 академических часов (81 астрономических часов).

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся:

Очная форма обучения: лекции – 8 ак.ч., практические занятия – 24 ак.ч., самостоятельная работа –76 ак.ч.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина «Деловые коммуникации» изучается на 1 курсе в 1 семестре для студентов очной формы обучения.

На этом этапе обучения осуществляется общая подготовка, позволяющая решать задачи межличностного и межкультурного общения.

Формы промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом:

Очная форма обучения:

1 семестр – зачет.

3. Содержание и структура дисциплины Содержание дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.								Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации***
		Всего			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КОНС	КОНТР	КСР		
1 семестр										
Тема 1	Коммуникация в современном мире	11	1		5				5	О, Т, СР
Тема 2	Теория коммуникации	9	1		3				5	О, Т, СР
Тема 3	Коммуникативная личность	7			2				5	О, Т, СР
Тема 4	Речевой этикет в деловой коммуникации	9	2		2				5	О, Т, СР
Тема 5	Невербальные средства общения	9			2				5	О, Т, СР
Тема 6	Вербальные средства деловой коммуникации	10	2		1				5	О, Т, СР
Тема 7	Официально-деловой стиль – язык документов	6			1				5	О, Т, СР
Тема 8	Искусство слушать	8	2		1				5	О, Т, СР
Тема 9	Искусство задавать вопросы и отвечать на них	6			1				5	О, Т, СР
Тема 10	Искусство спора	6			1				5	О, Т, СР
Тема11	Подготовка и проведение деловых переговоров	7			1				6	О, Т, СР
Тема12	Деловой телефонный разговор	11			1				10	О, Т, СР
Тема 13	Публичное выступление	13			3				10	О, Т, СР
Итоговая аттестация										За

Всего	**108**	8							
Итого по дисциплине:	**108**	**8**		**24**				**76**	

*** – разработчик указывает необходимые формы текущего контроля успеваемости опрос (О), тестирование (Т), практическое задание (ПЗ), самостоятельная работа (СР),презентация(П).*

**** - разработчик указывает необходимые формы промежуточной аттестации: зачет (За).*

Содержание дисциплины (модуля) для очной формы обучения

Тема 1. Коммуникация в современном мире

1.1 Понятие коммуникации.
1.2 Коммуникация и общение.
1.3 Информационный обмен.
1.4 Происхождение коммуникативной деятельности.
1.5 Этапы развития средств коммуникации.
1.6 Функции коммуникации.
1.7 Средства коммуникации

Тема 2. Теория коммуникации

2.1 Типология коммуникации.
2.2 Элементы коммуникации.
2.3 Структура коммуникации.
2.4 Модели коммуникации.
2.5 Виды коммуникации.
2.6 Барьеры в коммуникации и способы их преодоления

Тема 3. Коммуникативная личность

3.1 Коммуникативная личность.
3.2 Структура коммуникативной личности (мотивационный, когнитивный, функциональный параметры).
3.3 Типы коммуникативной личности.
3.4 Обзор классификаций коммуникативной личности.
3.5 Коммуникативная компетентность.
3.6 Понятие эффективного коммуникатора

Тема 4. Речевой этикет в деловой коммуникации

4.1 Предмет и функции речевого этикета в деловом общении, его национальный характер.
4.2 Обстановка общения и этикетные формулы.
4.3 Ты- и Вы- общение.
4.4 Этикет и социальный статус адресата.
4.5 Речевые клише для делового общения (приветствие, вступление в контакт, знакомство, договоренность, согласие, несогласие, структуры вопросов, переспрос, просьба, благодарность, извинение, ободрение, прощание).
4.6 Этикетная модуляция речи.
4.7 Церемонии и этикетные тексты.
4.8 Национальная специфика.
4.9 Типология деловой коммуникации по Э.Холлу

Тема 5. Невербальные средства общения

5.1 Невербальные средства общения.

5.2 Звуковая организация речи.

5.3 Благозвучие речи.

5.4 Интонация. Компоненты интонации: мелодика, интенсивность, длительность, темп речи, пауза и тембр голоса. Функции интонации в языке: коммуникативная, выделительная, эмоциональная, модальность.

5.5 Кинесика и этикет в ситуации знакомства: рукопожатие, поза и взгляд, жесты, улыбка.

5.6 Кинесика и этикет в ситуации беседы: язык позы, поза и субординация, дистанция в общении, мимика, язык взгляда, язык жестов.

5.7 Такесика и проксемика в деловой коммуникации

Тема 6. Вербальные средства деловой коммуникации

6.1 Культура речи делового общения и её слагаемые.

6.2 Три аспекта речевой культуры: ортологический, коммуникативный, этический.

6.3 Формы русского национального языка.

6.4 Стилевой статус письменной и устной деловой речи.

6.5 Типы речевых культур в деловом общении: элитарный, среднелитературный, литературноразговорный, фамильярно-разговорный, просторечный.

6.6 Культура речи и принципы речевого поведения.

6.7 Принципы коммуникации П. Грайса и Дж.Лича

Тема 7. Официально-деловой стиль – язык документов

7.1 Основные жанры письменной деловой речи.

7.2 Организационно-распорядительная документация: приказ, распоряжение, служебная записка и т.д.

7.3 Договоры. Основные модули договора.

7.4 Деловые письма. Требования к деловой переписке. Форма делового письма. Составные части делового письма.

7.5 Основные языковые черты официально-делового стиля (лексика, грамматика, синтаксис).

Тема 8. Искусство слушать

8.1 Техники слушания в деловой коммуникации.

8.2 Что такое профессиональное слушание?

8.3 Пассивное слушание. Правила пассивного слушания.

8.4 Активное слушание. Приемы активного слушания

Тема 9. Искусство задавать вопросы и отвечать на них

9.1 Грамматическая конструкция вопросительных предложений. Языковые средства, создающие вопросительную форму: частицы, порядок слов, вопросительные местоимения, интонация.

9.2 Вопросительные предложения в первичной функции.

9.3 Типы вопросов: общий, частный, альтернативный. Классификация вопросов: открытые (восполняющие) и закрытые (уточняющие), простые и сложные, корректные и некорректные, благожелательные и неблагожелательные. Провокационные вопросы.

9.4 Вопросительные предложения в переносном значении: 1) экспрессивное утверждение (риторические вопросы); 2) побуждение к действию; 3) эмоциональные реакции.

9.5 Виды ответов: краткие и развернутые.

9.6 Нечестные приемы: «ошибка многих вопросов», ответ вопросом на вопрос, «ответ в кредит».

Тема 10. Искусство спора

10.1 Значение полемического мастерства в условиях современного общества.

10.2 Виды обмена мнениями: дискуссия, полемика, диалог, прения, спор, дебаты, «круглый стол», митинг, деловая беседа и т.д.

10.3 Классификация споров по целям,социальной значимости проблемы, количеству участников, форме проведения спора и организации.

10.4 Культура спора.

10.5 Логическая структура спора.

10.6 Условия эффективного спора.

10.7 Доводы в споре.

10.8 Уловки в споре

Тема 11. Подготовка и проведение деловых переговоров

11.1 Значение и особенности делового общения.

11.2 Виды деловых бесед. Роль подготовки. Повторные беседы. Деловой разговор, переговоры.

11.3 Правила подготовки и проведения разговора.

11.4 Типы деловых бесед. Прием на работу. Поручение задания. Беседы при увольнении. 11.5 Критика. Причины неудачной критики. Способы и правила созидательной критики.

11.6 Как прекратить разговор, не обидев собеседника.

11.7 Прием посетителей. Общение с посетителями.

Тема 12. Деловой телефонный разговор

12.1 Ведение делового телефонного разговора.

12. 2 Правила ведения делового телефонного разговора, когда звонят вам.

12. 3 Правила ведения делового телефонного разговора, когда звоните вы.

12. 4 Приемы рационализации телефонного общения

Тема 13. Публичное выступление

13.1 Подготовка выступления. Выбор темы и определение цели.

13.2 Соответствие речи аудитории.

13.3 Этапы подготовки к выступлению.

13.4 Классический риторический канон. Техника речи. Произнесение речи.

13.5 Способы борьбы с волнением. Поведение оратора в аудитории.

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

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

4.1.1 В ходе реализации дисциплины «Деловые коммуникации» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

– при проведении практических занятий: опрос, тестирование, эссе, кейс-задания, дискуссия, контрольная работа.

- при контроле результатов самостоятельной работы студентов: опрос, тестирование, эссе.

Тема и/или раздел	Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1. Коммуникация в современном мире	Опрос, тестирование, самостоятельная работа
Тема 2. Теория коммуникации	Опрос, тестирование, самостоятельная работа
Тема 3. Коммуникативная личность	Опрос, тестирование, самостоятельная работа
Тема 4. Речевой этикет в деловой коммуникации	Опрос, тестирование, самостоятельная работа
Тема 5. Невербальные средства общения	Опрос, тестирование, самостоятельная работа
Тема 6 . Вербальные средства деловой коммуникации	Опрос, тестирование, самостоятельная работа
Тема 7. Официально-деловой стиль – язык документов	Опрос, тестирование, самостоятельная работа
Тема 8. Искусство слушать	Опрос, тестирование, самостоятельная работа
Тема 9. Искусство задавать вопросы и отвечать на них	Опрос, тестирование, самостоятельная работа
Тема10. Искусство спора	Опрос, тестирование, самостоятельная работа
Тема 11. Подготовка и проведение деловых переговоров	Опрос, тестирование, самостоятельная работа
Тема12. Деловой телефонный разговор	Опрос, тестирование, самостоятельная работа
Тема13.Публичное выступление	Опрос, тестирование, самостоятельная работа

Зачет проводятся в письменной и устной формах. Письменная часть подразумевает выполнение теста по русскому языку. Устная часть проводится в виде ответов на вопросы по пройденному материалу.

4.1.2 Промежуточная аттестация проводится в форме: зачета.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.

Типовые контрольные работы.

Нормы орфографии и пунктуации

(Нормы орфографии регулируют правописание слов и их частей, а нормы пунктуации - постановку знаков препинания) **Задание 1. Расставьте пропущенные буквы и знаки препинания.**

1. Налог..вый орган представил отзыв на ап...(л,лл)яц...о(н,нн)ую жалобу в котором указал что с дов...д...ми ап..(л,лл)яц...о(н,нн)ой жалобы не согласен прос..т р...шение суда первой инстанц... оставить без изменения. Также Межрайо(н,нн)ая инспекц...я в отзыве пояснила что пр...дставле(н,нн)ые налогоплательщиком документы (в)подтверждени... наличия (финансово) хозяйственных связей с

контр...агентом и умен...шения в этой связи сумм налога п...дл...жащих уплате в бюджет содержат (не)полные против...речивые и (не)достоверные сведения.

2. П...ст...н..вление Губ...рнатора Челябинской области от 08.06.2005 N 276 "Об утверждении п...рядка выплаты ед...новреме(н,нн)ого с...ц...ального п...собия мал...имущ..м семьям мал...имущ...м од...ноко прож...вающ...м гражданам р...аб...л...тирова(н,нн)ым лицам и лицам призна(н,нн)ым п...стр...давш...ми от п...литических репре(с,сс)ий а также гражданам н..х...дящ...мся в трудной жизне(н,нн)ой ситуации за счет средств ...бл...стного бюджета".

Нормы словообразования

(регулируют выбор морфем (частей слова), их размещение и соединение в составе нового слова, например, можно употреблять: наблюдатель, охотник, лесной, речной; нельзя - наблюдальщик, охотщик, лесовой, рековой)

Задание 2. Найдите неологизмы, подберите к ним слова, образованные по той же модели.

Неудовлетворительно осуществляется комплекс общесанитарных мероприятий на объектах и территории города и района: не очищается территория, не удаляются отбросы, не осуществляются меры по грызунонепроницаемости объектов.

В последнее время наблюдается высокий уровень жонгляжа средствами местных бюджетов.

В связи с увеличением расходов на содержание детей в дошкольных образовательных учреждениях муниципального района Собрание депутатов Нязепетровского муниципального района решает установить родительскую плату в размере 15 рублей за 1 дето-день в дошкольных образовательных учреждениях городского поселения.

Предпочтение следует отдавать специализированным смесям со смещенным каллоражом в сторону жиров.

На полях Челябинщины продолжается уборка картофеля.

Отнесение налогоплательщиком подъездных железнодорожных путей к льготируемым объектам правомерно.

После подписания начальником отдела архитектуры и градостроительства справки о соответствии объекта капитального строительства строительным нормам и правилам и заверки документа печатью администрации специалист передает документ в операционный зал.

Нормы словоупотребления

(нормы лексики регулируют правила употребления слов и их значений, а также правила лексической сочетаемости слов)

Задание 3. Найдите неточно употребленное слово. Исправьте предложения.

Ввести с 1 сентября 2010 года новую систему оплаты труда работников муниципальных учреждений, участвующих в апробации новой системы оплаты труда.

Это антагонирует природе местного самоуправления.

Машиностроение - это основополагающий фундамент экономики.

Государственный муниципальный служащий призван быть материальным, политическим и духовным носителем общественных интересов.

По состоянию на 01.01.2008 в казне городских поселений Ашинского муниципального района находится 392,68 км автомобильных дорог общего пользования.

Срок исковой давности на предъявление процентов по ст. 395 ГК РФ начинает течь с указанного периода и заканчивается 01.07.2007.

В России родственники могут выступать в форме потерпевшего или его представителя. Баранова освободили от работы начальника цеха.

Необходимо скорректировать численность населения, впервые обратившихся в поликлинику в текущем году.

Лестницы, не имеющие естественного освещения, должны освещаться в течение круглых суток.

Задание 4. Найдите в предложениях сочетания слов, в которых нарушена норма лексической сочетаемости. Рядом напишите правильный вариант.

Налоговые органы осуществляют права, предусмотренные Кодексом, и несут обязанности, предусмотренные Кодексом и иными федеральными законами. Задача полностью достигнута.

Арбитражный суд Оренбургской области нарушил данную процедуру, не указав о восстановлении пропущенного обществом срока на подачу заявления.

Этот проект играет большое значение для развития нашей фирмы.

Два единственных вопроса тревожили жителей нашего города: вода и тепло.

В настоящее время предпринимаются усилия по преодолению тех трудностей, которые зависят от совершенствования законодательства, финансирования и организационных форм профилактической работы среди населения.

Также представитель заявителя не отрицает факт о том, что адрес арендованного помещения является юридическим адресом садоводческого потребительского общества.

В соответствии с пунктами 1 и 7 статьи 152 Гражданского кодекса Российской Федерации гражданин или юридическое лицо вправе требовать по суду опровержения порочащих его честь, достоинство или деловую репутацию сведений, если распространивший такие сведения не докажет, что они соответствуют действительности.

Задание 5. Найдите плеоназмы и тавтологии. Исправьте предложения.

Прием по почте заявления заявителя для получения муниципальной услуги. Настоящий порядок определяет основные принципы, методы, основания и процедуру установления цен (тарифов) на услуги (работы) муниципальных унитарных предприятий.

Налоговый орган намеренно или в связи с допущенным упущением не указывает в данном заявлении оснований возникновения у налогоплательщика обязанности по уплате данных налоговых санкций.

Центру занятости населения города Сатки (надо) своевременно направлять безработных граждан на имеющиеся свободные вакансии по общественным работам.

Эта книга также ещё рассматривает вопрос о статусе положения родственников. В настоящее время в городском банке данных неблагополучных семей состоит более 600 неблагополучных семей.

Президент фирмы призвал всех к совместному сотрудничеству.

Как только прочитаете книгу, сразу же возвратите ее обратно в библиотеку.

Выступление было сумбурным, непродуманным, поэтому трудно было уловить его главную суть.

В работе бригады наряду с успехами был отмечен ряд недостатков.

Своими планами ученый поделился с коллегами по работе.

Задание 6. Подберите русский эквивалент к следующим словам:

пролонгировать экстраординарный эксклюзивный
паритетный протекционный легитимный лимитировать
утилитарный превентивный релятивный
аффилированный транспарентный

Грамматические нормы (включают морфологические и синтаксические нормы) **Задание 7.**

Определите род следующих существительных.

рояль виски фамилия попурри кофе Байкал рельс тюль кафе рантье туфля какаду мозоль инкогнито алиби рагу фойе шимпанзе пари жюри

Тбилиси пенальти леди драже кутюрье кюрасо евро урок-лекция музей-усадьба вагон-библиотека счетфактура

штаб-квартира женщина-офицер бой-баба романгазета кресло-качалка наряд-задание растение-индикатор ясли- сад

Задание 8. Прочитайте предложения, поставьте числительные в соответствующих падежах, замените цифры словами, а выделенные слова - цифрами.

Разность 2347 и 684 равна 1663, а сумма равна 3031.

В прошлом квартале был сдан в эксплуатацию **тридцатишестиквартирный** дом.

Необходимо добиться **стопроцентного** выполнения плана.

Оператором сотовой связи была установлена **сорокапятиметровая** вышка.

Небольшой старинный город с (4675 жителей), красиво расположенный по (оба — обе) сторонам живописной реки, привлекает много туристов.

Можно было вполне обойтись (1,5 тысячи рублей).

В работе кружка принимало участие около (1,5 десятка) студентов.

Задание 9. Допишите окончания, согласуя сказуемое с подлежащим.

Три скамейки стоял... у стены. Прошл... две недели. Большинство студентов уже защитил... дипломные работы. В конкурсе участвовал... тридцать один школьник. Большинство футболистов, несмотря на усталость, был... готов... к новому матчу. Большинство предметов, лежавших на столе, был... покрыт... пылью. Уже много машин проехал... по этой дороге. Большинство игроков команды борол...сь за победу самоотверженно. Человек полтораста солдат высыпал... из лесу и с криком устремил.... сь на вал. На съезде присутствовал... 117 делегатов, причём большинство их был... представителями отдельных районов. Конструкторское бюро завода совместно с институтом разработал... новый типовой проект. Финансовый отдел администрации г. Бузулука совместно с Управлением экономического развития и торговли администрации г. Бузулука составля...т аналитическую записку о результатах действия представленных налоговых льгот. "Война и мир" написан... Л.Н. Толстым. " Дни.ру" рассказал... о том, что Эдвард Сноуден, разоблачивший спецслужбы США, нашел работу. "74.ру" опубликовал... интервью с Юрием Шевчуком, поэтом, композитором, лидером рок-группы. Гороно подтвердил... своё указание.

Задание 10. Раскройте скобки, поставьте существительные в нужном падеже.

Согласно распоряжени... приказ... решени... п остановлени... желани ...

Благодаря выступлени... успех... знани... предупреждени...

Вопреки просьб... предложени... уговор... усили ...

Задание 11. Исправьте речевые недочеты в предложениях. Укажите причины их появления.

В соответствии "Правил охраны линий и сооружений связи Российской Федерации", утвержденных Постановлением Правительства Российской Федерации от 9 июня 1995 года.
Заседание комиссии проводить в здании центральной районной поликлиники N-ской муниципальной центральной районной больницы согласно отдельного графика. Контроль за исполнением настоящего решения возложить на постоянную комиссию по Регламенту, законности, связям с общественностью и местному самоуправлению. При отсутствие у детей жилого помещения выносится предписание органам местного самоуправления о постановке детей на учет.
Контроль за выполнением настоящего Постановления оставляю за собой.
На основание постановления главы района руководитель КУМИ подает заявку в уполномоченный орган по размещению муниципального заказа.
Поэтапная интеграция раздробленных информационных ресурсов по собственности города.

Задание 12. Найдите и объясните ошибки в употреблении деепричастного оборота. Исправьте предложения.

Проезжая мимо станции, у меня слетела шляпа.

Рассматривая почту, моё внимание привлекло письмо московских школьников.

Слушая эту волнующую музыку, мне представляется картина урагана.

Следуя этим ориентирам администрацией округа в 2007 - 2008 годах проведена определенная работа.

Ссылаясь на ст. 387, 965 Гражданского кодекса Российской Федерации, истцу перешли все права потерпевшего в дорожно-транспортном происшествии.

Задачей настоящей Программы является достижение заявленных целей, используя комплексные механизмы, реализуемые в рамках Программы.

Задание 13. Найдите и объясните ошибки в употреблении причастного оборота. Исправьте предложения.

Разожжённое лицо морозом горело.

Солнечный луч освещал падающие листья с деревьев.

Приведённые факты в докладе свидетельствуют о больших успехах медицинской науки.

Этот журнал я взял у подруги моей сестры, недавно уехавшей на периферию.

Награжденные граждане Почетной грамотой, могут одновременно премироваться за счет средств бюджета Коркинского городского поселения, предусмотренных на эти цели (за исключением случаев, предусмотренных п. 8 настоящего Положения).
Возмещение стоимости услуг по погребению и выплата социального пособия на погребение умерших, не работавших и не являющихся пенсионерами, а также в случае рождения мертвого ребенка по истечении 196 дней беременности (из бюджета г.
Челябинска на 2008 год).

Врача, незаконно получавшую «декретное» пособие, приговорили к штрафу.

Ненадлежащим образом выполняются требования административного законодательства (КоАП РФ) по уничтожению дикорастущих растений, содержащих наркотические вещества, которые произрастают на хозяйственных (личных) участках п. Бреды и его окраине.
Депутат, группа депутатов по вопросам депутатской деятельности вправе обращаться с запросом к руководителям органов местного самоуправления района, организаций независимо от организационно-правовых форм, расположенных на территории N-ского

муниципального района, по вопросам, входящим в компетенцию указанных органов и должностных лиц.

N-ский муниципальный Совет решает установить, что в случае если размер земельного участка предоставляемого гражданам в аренду для сенокошения превышает предельный размер в четыре гектара, то за земельный участок превышающий предельный размер, арендная плата составляет 15 крат ставки земельного налога соответствующих земель. В отношении депутатов N-ского сельского муниципального Совета и Главы N-ского сельского муниципального образования были произведены действия препятствующие осуществлению их полномочий, умоляющие их права и унижающие честь и достоинство, нарушающие статус депутата.

Однако вопрос выносимый на местный референдум под требованием о проведении которого собираются подписи, собранием не сформулирован и не утвержден.

Типовые вопросы для дискуссий

Вопросы для дискуссии о проблемах происхождения языка и человеческой коммуникации

1. Религиозные теории.
2. Античные гипотезы: «фюсей» (Гераклит Эфесский) и «тесей» (Демокрит из Абдер).
3. Ономатопоэтическая (Готфрид Лейбниц).
4. Междометная гипотеза (Шарль де Бросс , Этьен Бонно де Кондильяк, Жан Жак Руссо).
5. Биологическая гипотеза (Август Шлейхер).
6. Гипотеза общественного (социального) договора (Томас Гоббс).
7. Жестовая теория (Вильгельм Вундт).
8. Коллективистская гипотеза - теория трудовых выкриков (Людвиг Нуаре).
9. Трудовая гипотеза (Ф. Энгельс, К Маркс).
10. Язык животных.
11. Происхождение человека и язык.
12. Язык - вторая сигнальная система.

Вопросы для дискуссии о национальной специфике деловой коммуникации

1. Какими параметрами можно охарактеризовать любую культуру? Дайте характеристику своей национальной культуры с точки зрения каждого параметра. Аргументируйте свою точку зрения.

2. Что подразумевается под монохронными и полихронными культурами? Чем отличаются классификации культур по их отношению ко времени у Э. Холла и Р. Льюиса?

3. Изложите теорию высоко– и низкоконтекстуальных культур Э. Холла. Охарактеризуйте свою национальную культуру по данным параметрам.

4. Какие основные параметры сравнения культур применил в своей теории Г. Хофштеде? Определите место России в его классификации. Аргументируйте свою точку зрения.

5. Почему культурологи сравнивают культуру с айсбергом? Аргументируйте правомочность данного сравнения.

6. Перечислите основные правила межкультурной коммуникации. Чем вызваны трудности межкультурного общения и каковы пути их преодоления?. Аргументируйте свою точку зрения. Приведите примеры.

7. Какие стратегии разрешения конфликта вам известны? Охарактеризуйте их сильные и слабые стороны. Почему в разных национальных культурах предпочтение отдается определенным стратегиям? Как определить путь решения международных конфликтов?

8. Охарактеризуйте невербальное общение и его роль в межкультурной коммуникации. . Аргументируйте свою точку зрения.

Типовые кейс-задания

Задание 1. Проект «Подарок» (в малых группах)

1. Группа разбивается на небольшие подгруппы (2-3 человека). Каждой подгруппе дается задание провести небольшое исследование на тему «Подарок как средство коммуникации в профессиональной (дружеской, семейной и т.д.) сфере» и сделать презентацию.Ситуации выбираются в зависимости от возраста, интересов, професии участников.
2. По итогам представленных проектов проводится обсуждение. Что принято и что не принято дарить в группе Ваших друзей, родственников, знакомых? Какова знаковая функция подарка в том или ином контексте. Как влияет ситуация и среда на вид и форму подарка? Какое речевое сообщение сопровождает коммуникативное действие дарения?

.

Задание 2. Кейс-задание «Делопроизводство»

1.Прочитайте фрагменты из книги Л. В. Рахманина "Стилистика деловой речи и редактирование служебных документов". В каком значении употребляется слово "документ" в обыденной речи? Как бы вы определили значение слова "документ" в деловом языке? Какие основные типы служебных документов выделяются.

Слово *документ* происходит от лат. documentum, что означает "доказательство, свидетельство". В русском языке слово *документ*вошло в Петровскую эпоху: документами стали называть деловые бумаги, имевшие правовую значимость. В дальнейшем у слова*документ* развились два новых значения: 1) узкое, бытовое - "паспорт, удостоверение личности"; 2) переносное, расширительное - "все то, что может свидетельствовать о чем-либо, подтверждать что-либо: произведение искусства, чертеж, фотография, магнитная запись и т.д. ".

Понятие "служебный документ" охватывает прежде всего: 1) директивные и распорядительные документы (законы, постановления, решения, приказы и т.п.; 2) административно-организационные документы (планы, уставы, правила, акты, отчеты, протоколы, служебные письма и т.д.); 3) документы по личному составу работающих, включая такие их виды, как заявление, автобиография и т.п. (личные документы); 4) финансовую документацию; 5) учетную документацию. Особым типом служебных документов являются документы, регулирующие межгосударственные отношения. Все служебные документы составляются в строгом соответствии с официально принятой или узаконенной традицией (образцы, прецеденты) формой.

2. Дайте сокращения следующих слов, принятые в деловом стиле:

Санкт-Петербург, административный, ассоциация, высший, город, доктор, доцент, кандидат, кафедра, квартал, Ленинград, хозяйство, министерство, младший, Москва,

Нижний Новгород, область, общество, объединение, отдел, отделение, промышленность, раздел, районный, республика, северный, станция, старший, университетский.

Ключ. СПб.; адм.; респ.; асе.; сев.; высш.; г.; д-р; доц.; ст.; ст.; канд.; каф.; кв.; унив.; Л.; хоз-во; м-во; мл.; М.; Н. Новгород; обл.; о-во; об-ние; отд.; отд-ние; пром-ть; разд.; район.

3. Дайте полную запись следующих слов, расшифровав сокращения.

АО; с.-х.; ст-ца; зав.; з-д; зам.; ин-т; ист.; ун-т; кл.; ф-ка; физ.; фил.; конф.; хим.; хоз.; лаб.; нац.; пед; произв.; пр-во; р-н.

Ключ. Акционерное общество; сельскохозяйственный; станица; заведующий; завод; заместитель; институт; исторический; университет; класс; фабрика; конференция; физический; филиал; химический; хозяйственный; лаборатория; национальный; педагогический; производственный; производство; район.

4. Составьте предложения с данными предлогами, характерными для официальноделового стиля (обращайте внимание на необходимый падеж имен существительных). В целях, в отношении, на предмет, в силу, в части, в связи, в соответствии, по линии, в течение, во избежание, на основании, в счет, в порядке.
5. Какой тип документа следует использовать в следующих ситуациях:
   - - Вы не пришли на экзамен;
   - - Вам необходимо сдать зачет раньше (позже) официально назначенного срока, так как вы приглашены на свадьбу к другу;
   - - Вы не пришли на зачет, так как были больны;
   - - Ваши родственники просят вас помочь им в продаже и приобретении квартиры. Составьте данный документ письменно в тетради.
6. Ознакомьтесь с "Кратким словарем делового человека" (см. Приложение). Расскажите о делопроизводстве в учреждении, организации, на предприятии, фирме, используя приведенные слова (письменно).

Задание 3. Деловая игра «Пресс-конференция».

В группе выбираются два участника, один из которых играет роль иностранца, а другой – переводчика. Остальным предлагается представить себя журналистами, находящимися на пресс-конференции приехавшего иностранного гостя.

«Иностранец» сам выбирает образ своего героя и представляет его публике (это может быть известный предприниматель, политический деятель, адвокат, менеджер и т.д.). Журналисты задают ему вопросы, на которые он отвечает на «иностранном» языке. Задача участника, исполняющего роль «переводчика», кратко, сжато, но точно передать то, что сказал «иностранец».

Обратите внимание на реакцию слушателей-«журналистов» и «иностранца»: а) когда даются остроумные и неординарные интерпретации текстов;

б) когда точно передается мысль.

Подумайте над словами американского психолога К.Роджерса о том, что слишком точная интерпретация может вызвать отторжение и защиту, а неадекватная интерпретация – лишний раз утвердить человека в ощущении того, что его никто не понимает. Результат тренинга обсудите в этом контексте.

Задание 4. Кейс-задание «Телефон в офисе»

1. Предложите новую услугу своего рекламного агентства по телефону различным типам клиентам. Разыграйте ситуации в парах.

2. Вы звоните новому (старому) клиенту, потребности и вкусы которого вам неизвестны (известны). Вам необходимо: а) расположить к себе клиента; б) убедить его сделать заказ.

3. Вам необходимо напомнить о себе после продолжительного перерыва. Как вы построите беседу по телефону? Как беседа по телефону будет зависеть от типа партнера? Приведите две-три различные ситуации. Разыграйте их в парах.

4. Группа разбивается на пары и проводит телефонные разговоры в следующих ситуациях: поликлиника, редакция журнала, деканат, банк, магазин, иностранное консульство. Тема разговора произвольна, но надо соблюдать следующие условия: провести разговор грамотно, задать всего один вопрос, используя при этом минимальное количество слов. Затем собеседники меняются ролями и снова ведут разговор в заданных ситуациях.

5. Парам предлагается продемонстрировать свое умение разговаривать по телефону. Они задают три последовательных (логически связанных) вопроса в следующих ситуациях: автосервис, театр, гарантийная мастерская, парикмахерская, дельфинарий. Вопросы можно подготовить заранее. Главная задача – провести разговор правильно, обходясь минимальным количеством слов. По окончании каждого разговора проводится его совместный анализ.

6. Дома сядьте за телефон и, пользуясь нашими рекомендациями, обзвоните 57 учреждений. Подсчитайте, в скольких из них сидят профессиональные «ответчики». Проанализируйте свои разговоры. Много ли вы допустили оплошностей? В дальнейшем старайтесь избегать подобных ошибок.

Результаты задания фиксируются в тетради. Каждому необходимо записать этапы телефонного разговора, этикетные фразы, помогающие в общении, основные правила делового телефонного разговора.

Типовые вопросы для написания эссе:

1. Основные отличия общения от предметной деятельности.
2. Место общения в ряду других социально-психологических явлений. Общение и отношения.
3. Подход к общению как к творческой деятельности.
4. Функции общения.
5. Аналитические модели межличностного общения.
6. Характеристики примитивного вида общения.
7. Характеристики манипулятивного вида общения.
8. Характеристики делового общения.
9. Характеристики личностного духовного общения.
10. Потребности, мотивы и направленность личности в общении.

Типовые тестовые задания:

1. Сферами делового общения являются:

А. служебная
Б. коммуникативная
В. культурная
Г. личная

2. Характеристиками делового общения являются:

А. регламентация
Б. свобода действий

В. детерминированность
Г. перцепция

3. Коммуникативная сторона общения это:
А. процесс обмена информацией между двумя людьми
Б. процесс восприятия людьми друг друга
В. процесс взаимодействия между людьми
Г. все ответы верны

4. Моральные нормы это:
А. правила и образцы, которые одобряются и выступают в качестве примера нормального поведения в конкретной семье
Б. правила и образцы, которые одобряются и выступают в качестве примера нормального поведения в обществе в различных жизненных сферах
В. Оба ответа верны
Г. Нет правильного ответа

5. Уровень делового общения, при котором один из собеседников постоянно подавляет второго, называется
А. Примитивный
Б. Манипулятивный
В. Высший
Г. Авторитарный

6. Заменителями слов и фраз в общении являются:
А. жесты – регуляторы
Б. жесты – иллюстраторы
В. жесты – эмблемы
Г. жесты – адапторы

7. Когда в процессе аргументации мы делаем вид, что не слышим аргументов собеседника, то это говорит о том, что мы используем:
А. метод бумеранга
Б. метод «да,…но…»
В. Метод игнорирования
Г. фундаментальный метод

8. Какой из ниже перечисленных типов личности нуждается в первую очередь в теплом человеческом отношении: А. человек, воспринимающий мир через ощущения
Б. человек, воспринимающий мир через интуицию
В. человек, воспринимающий мир рационально
Г. человек, воспринимающий мир эмоционально

9. Личностная зрелость – это:
А. Способность взять на себя ответственность за свои поступки
Б. Способность приспосабливаться к среде по законам житейского разума В. Сочетание высоких идеальных устремлений с готовностью выполнять скромные, земные задачи, ради этих целей

Г. Все ответы верны

10. При пассивном слушании на первый план выступает:
А. отражение информации
Б. использование уточняющих техник и техник психологического воздействия
В. и то, и другое
Г. использование невербальных компонентов общения

Шкала оценивания
Выполнение творческой работы (эссе)

Параметр	**Оценка (по 5 шкале)**
Полученные результаты полностью соответствуют поставленной цели. Обоснована практическая и теоретическая значимость работы. Проведен детальный анализ источников, выводы автора самостоятельны и аргументированы.	5
Полученные результаты преимущественно соответствуют поставленной цели и задачам. Обоснована практическая и теоретическая актуальность работы. В процессе анализа литературы отобран и проанализирован широкий круг источников.	4
Полученные результаты в значительной степени соответствуют поставленной цели (цель работы достигнута в основном). Обоснована актуальность работы.	3
Полученные результаты не соответствуют поставленной цели (цель работы достигнута в основном). Не обоснована актуальность работы.	2

Выполнения кейс-задания

Параметр	**Оценка (по 5 шкале)**
Студент работает активно, быстро выполняет задания, владеет категориальным аппаратом, активно высказывает свое мнение, отстаивает свою позицию, слушает и оценивает различные точки зрения, конструктивно полемизирует, находит точки соприкосновения разных позиций.	5
Студент работает активно, выполняет задания не слишком быстро, частично владеет категориальным аппаратом, высказывает свое мнение не активно, отстаивает свою позицию, слушает и оценивает различные точки зрения, конструктивно полемизирует, находит точки соприкосновения разных позиций.	4
Студент работает не активно, выполняет задания не слишком быстро, частично владеет категориальным аппаратом, высказывает свое мнение не активно, частично отстаивает свою позицию, слушает и оценивает различные точки зрения, полемизирует не достаточно конструктивно, находит точки соприкосновения разных позиций.	3

Студент работает не активно, выполняет задания не слишком быстро, не владеет категориальным аппаратом, не высказывает свое мнение, не отстаивает свою позицию, не слушает и не оценивает различные точки зрения, полемизирует не достаточно конструктивно, не находит точки соприкосновения разных позиций. - 2	2

Ведение диспута, полемики, дискусии

Параметр	Оценка (по 5 шкале)
Студент обладает достаточной теоретической подготовкой, качественно отвечает на вопросы, подкрепляет материал фактическими данными, делает грамотные выводы, отстаивает собственную точку зрения, ориентируется в представленном материале, активно участвует в общей дискуссии.	5
Студент обладает достаточной теоретической подготовкой, качественно отвечает на вопросы, частично подкрепляет материал фактическими данными, делает грамотные выводы, частично отстаивает собственную точку зрения, частично ориентируется в представленном материале, активно участвует в общей дискуссии.	4
Студент не обладает достаточной теоретической подготовкой, частично отвечает на вопросы, частично подкрепляет материал фактическими данными, делает не грамотные выводы, не отстаивает собственную точку зрения, частично ориентируется в представленном материале, участвует в общей дискуссии недостаточно активно.	3
Студент не обладает достаточной теоретической подготовкой, не отвечает на вопросы, не подкрепляет материал фактическими данными, не делает выводов, не отстаивает собственную точку зрения, частично/не ориентируется в представленном материале, участвует в общей дискуссии недостаточно активно/не участвует в общей дискусии. - 2	2

Выполнение теста, контрольной работы

Параметр	Оценка (по 5 шкале)
90-100% правильных ответов	5
70-90% правильных ответов	4
50-70% правильных ответов	3
менее 50% правильных ответов менее 50% правильных ответов	2

4.2. Промежуточная аттестация

4.2.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС - 4	Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном (ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия	УК ОС – 4.1.	способность применять современные технологии делового взаимодействия
УК ОС – 5	Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	УК ОС – 5.1.	способность анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе деловых коммуникаций

Компонент компетенции	Индикатор оценивания	Критерий оценивания
способность применять современные технологии делового взаимодействия	организует и осуществляет деловые коммуникации в профессиональной среде	**Знает:** знает правила организации и проведения различных форм деловой коммуникации **Умеет:** – умеет создавать устные и письменные, монологические и диалогические речевые произведения научных и деловых жанров с учетом целей, задач, условий общения, включая научное и деловое общение в среде Интернет **Владеет навыками:** - владеет навыками использования аналитических знаний в научно-исследовательском процессе по политическим проблемам; - применяет навыки использования аналитических знаний в исследовании комуникативной среды по вопросам кросскультурного менеджмента; - использует аналитические знания в применении технологий принятия политических решений - демонстрирует навыки использования аналитических знаний для эффективных

Компонент компетенции	Индикатор оценивания	Критерий оценивания
		и деловых коммуникаций
способность анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе деловых коммуникаций	Организует взаимодействие в процессе деловых коммуникаций с учетом этнических религиозных, гендерных и возрастных ограничений	**Знает:** -знает основы науки о мировой политике и международных отношениях; - знает принципы сравнительных методов и сопоставления однотипных политических явлений в различных политических системах для осуществления эффективной коммуникации в мультикультурной профессиональной среде; **Умеет:** - умеет свободно общаться и читать оригинальную монографическую и периодическую литературу на русском языке по профессиональной тематике и статьи из газет и журналов в мультикультурной профессиональной среде **Владеет навыком:** -демонстрирует навыки использования аналитических знаний в политической журналистике для исследования коммуникативной среды.

4.3.2 Типовые оценочные средства для промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация студентов проводится в форме зачета.
Зачёт проходит в форме тестирования и собеседования по заявленному перечню вопросов.

Инструкция к зачёту

Студенту необходимо выбрать один вариант ответа на каждый из предложенных вопросов.

1. Обмен информацией между людьми – это А) коммуникативная сторона общения, Б) интерактивная сторона общения, В) перцептивная сторона общения	2. К невербальной коммуникации НЕ относится: А) жесты, мимика, позы, Б) речь, В) прикосновения, пожатие руки, объятия

3. Механизм самопознания в процессе общения, в основе которого лежит способность человека представлять, как он воспринимается партнером по общению – это А) эмпатия, Б) рефлексия, В) идентификация	4. Термин “коммуникация” появился в научной литературе А) в начале XX в., Б) в начале XXI в., В) в конце XIX в.
5. Член общества, находящийся в постоянном контакте с людьми и выступающий посредником между средствами массовой информации и коммуникантом: А) менеджер по связям с общественностью, Б) Лидер мнений (ключевой коммуникатор), В) Имиджмейкер	6. Вызвать у делового партнера определенные чувства и сформировать ценностные ориентации и установки; убедить в правомерности стратегий взаимодействия; сделать своим единомышленником – это является целью: А) убеждающей коммуникации, Б) экспрессивней коммуникации, В) познавательней коммуникации
7. Оказать внушающее воздействие на делового партнера для изменения мотивации, ценностных ориентаций и установок, поведения и отношения – это цель: А) ритуальной коммуникации, Б) экспрессивной коммуникации, В) суггестивной коммуникации	8. Препятствия, создаваемые особенностями речи говорящего (дикция, интонация, логические ударения и т.д.). Надо говорить четко, внятно, достаточно громко: А) фонетический барьер, Б) логический барьер, В) семантический барьер
9. Осмысленное высказывание, проверка и уточнение понимания, выяснение степени его адекватности сказанному. Данный вид слушания наиболее эффективен при	10. Кто является основоположником «теории ролей»? А) Э.Берн, Б) А.Адлер,

деловом общении: А) активное рефлексивное слушание, Б) нерефлексивное слушание, В) эмпатическое слушание	В) Г.Блумер
11. Речь, призывающая к действию: новому, к продолжению или прекращению прежнего: А) эпидейктическая Б) информационная В) агитационная	12. Языковая игра – это ... А) намеренное нарушение норм речевого поведения, Б) названия общеизвестных событий, имена или тексты, которые говорящие (пишущие) воспроизводят в своей речи, В) тексты, содержащие цитаты

13. Невербальные сигналы, свидетельствующие о готовности вашего собеседника к общению: А) закрытая поза, суженые зрачки глаз, Б) открытая поза, поворот тела и носка ноги в вашем направлении, В) поворот тела и носка ноги в сторону от вас	14. Приятие личности собеседника, проявление уважения к нему, вне зависимости от его достоинств и недостатков – одна из установок … тактики общения: А) директивной, Б) понимающей, В) принижающе - уступчивой
15. Психологические структурные компоненты акта речевой коммуникации: А) намерение, цель, Б) код, В) контекст	16. Интерактивная сторона общения состоит: А) в обмене информацией между людьми, Б) в организации взаимодействия между людьми, В) включает процесс восприятия друг друга партнерами по общению
17. Помехи и искажения в процессе коммуникации, препятствующие достижению заданного результата, называются А) деструкцией, Б) диссонансом, В) шумом, Г) дисгармонией	18. Создатель сообщений - это А) получатель, Б) источник, В) канал
19. Стиль коммуникаций основанный на поиске взаимного согласия сторон общения по поводу результирующих действий А) обвинительный стиль; Б) директивный стиль; В) стиль разрешения проблем	20. Из всех дистанций в общении является самой важной и охраняемой человеком; проникнуть в эту зону позволяется самым близким людям: А) интимная, Б) социальная, В) личная
21. Процесс двустороннего обмена информацией, ведущий к взаимному пониманию - это А) коммуникация, Б) конфликт, В) лекция	22. Какого барьера непонимания НЕ хватает в списке: фонетическое непонимание, семантическое непонимание, стилистическое непонимание… а) логический барьер

	б) психологический барьер в) физический барьер

23. Передача конкретных способов деятельности – это функция деловой коммуникации: А) интегративная, Б) трансляционная, В) самопрезентация	24. Наилучшим образом показать свои профессионально важные деловые и личные качества – это основная задача: А) самопрезентации, Б) социализации, В) социального контроля
25. Специфической особенностью делового общения является… А) неограниченность во времени, Б) регламентированность, В) отсутствие норм и правил, Г) разговор по душам	26. С каких слов может начинаться письмопросьба: А) Направляем информацию… Б) Напоминаем Вам, что… В) Просим выслать в наш адрес
27. Письменные виды делового общения – это… А) отчет, справка, Б) докладная, акт, В) объяснительные записки, Г) многочисленные служебные документы	28. Кому адресуется письмо-приглашение с предложением принять участие в семинарах, совещаниях: А) руководителю организации, Б) заместителю руководителя организации, В) руководителю структурного подразделения, в котором работает сотрудник, Г) в отдел кадров организации
29. Какое письмо может иметь следующий текст: «Сообщаем Вам о том, что Ваше предприятие не может выступить покупателем в соответствии со статьей закона…»: А) письмо-сообщение Б) письмо-извещение В) письмо-отказ	30. С каких слов может начинаться письмопросьба: А) Направляем информацию… Б) Напоминаем Вам, что… В) Просим выслать в наш адрес… Г) В соответствии с Вашим письмом
31. На каких служебных письмах ставится печать: А) сопроводительных, Б) письмах-запросах, В) гарантийных письмах, Г) информационных, Д) на всех служебных письмах	32. С какой целью в письме указывают фамилию и телефон исполнителя: А) для оперативной связи, Б) для придания документу юридической силы
33. Исходящий номер служебного письма – это: А) регистрационный номер, проставляемый адресатом, Б) регистрационный номер, проставляемый автором письма	34.С каким падежом употребляется производный предлог *согласно*: А) с дательным, Б) родительным, В) винительным, Г) предложным.
35. Главное требование культуры общения по телефону – это… А) краткость (лаконичность) изложения, Б) длительность общения, В) четкость изложения,	36. Первым этапом переговорного процесса может быть… А) ультиматум, Б) ознакомительная встреча (деловая беседа),

Г) жесткость в разговоре	В) обсуждение претензий, Г) встреча экспертов
37. Профессиональное общение руководителя зависит от… А) характера взаимосвязей и взаимоотношений с подчиненными, Б) установок и ценностей руководителя , В)характера взаимосвязей и взаимоотношений с коллегами, Г) все ответы верны	38. Деловые беседы в области управленческой деятельности представляют собой целенаправленную коммуникацию… А) с заранее планируемым эффектом и результатом, Б) происходящую случайно с непланируемым заранее эффектом и результатом, В) носящую информативный характер
39. Деловая беседа… А) характеризуется частым переходом от одной темы к другой , Б) направлена на решение определенных производственных задач и проблем, В) позволяет выбрать соответствующие решения и реализовать их , Г) отличается разнообразием обсуждаемых тем	40.Укажите правильное продолжение предложения: *Следуя этим ориентирам*, А) администрацией округа проведена определенная работа. Б) администрация округа провела определенную работу. В) была проведена определенная работа.

Перечень вопросов для собеседования на зачёте.

1. Дайте общую характеристику деловой коммуникации.
2. Обозначьте функции деловой коммуникации.
3. Что называют стилем общения? Перечислите стили общения и проведите их сравнительный анализ.
4. Дайте определение понятию «деловая риторика». Какие принципы речевого воздействия вы знаете?
5. Обозначьте основные элементы коммуникативного процесса.
6. В чем особенность коммуникативной стратегии и тактики на разных уровнях деловой коммуникации?
7. Как проявляются психологические особенности поведения личности в процессе деловой коммуникации?
8. В чем заключается «умение слушать»? Назовите основные стили слушания. Перечислите приемы активного слушания. Охарактеризуйте типичные ошибки слушания. 9. Дайте классификацию невербальных средств общения. Назовите функции невербальных средств общения в речи.
10. Охарактеризуйте кинесические средства общения. Какова их роль в деловом общении?
11. Что относят к просодическим и экстралингвистическим средствам общения?
12. Перечислите такесические средства общения и укажите их смысловую нагрузку. Какие факторы определяют их выбор? Какое место в общении занимают?
13. Какие проксемические средства общения вам известны? Приведите примеры. Как влияет пространственная организация общения на его эффективность?
14. В чем специфика вербальных коммуникаций?
15. Перечислите основные этапы установления психологического контакта с собеседником. Какие тактические приемы используются на каждом этапе?
16. Охарактеризуйте механизмы воздействия в деловом общении.

17. Что такое спор? Перечислите основные правила ведения спора.
18. Охарактеризуйте полемические приемы, используемые в деловом общении. Какие манипулятивные уловки и приемы спора вы знаете?
19. Дайте определение понятию «конфликт». Какие существуют классификации конфликта? Назовите причины возникновения конфликта в процессе общения.
20. Какие стратегии поведения в конфликтной ситуации вы знаете?
21. Дайте определение понятию «деловая беседа» и перечислите ее основные функции. Охарактеризуйте этапы подготовки и проведения деловой беседы.
22. Что такое «деловые переговоры»? Какие стратегии ведения переговоров вы знаете? Назовите тактические приемы ведения переговоров.
23. Какие требования предъявляются к оформлению делового письма? Назовите виды делового письма и правила их оформления.
24. В чем состоит специфика этики делового общения? Охарактеризуйте этические принципы общения. Каковы современные взгляды на место этики в деловом общении?
25. Дайте определение понятию «деловой этикет». Перечислите принципы делового этикета.
26. Назовите основные правила ведения телефонного разговора.
27. В чем сущность ролевого поведения в деловой коммуникации? Охарактеризуйте манипулятивные стратегии поведения в деловом общении.
28. Обозначьте национальную специфику делового этикета и делового общения.
29. Какова специфика публичного выступления? Перечислите приемы привлечения и поддержания внимания и интереса аудитории. 30. Как проявляются межкультурные особенности деловой коммуникации?

Шкала оценивания на зачёте

Параметр	**Оценка (по 5 шкале)**
Обучающийся исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно отвечает на поставленный вопрос, умеет тесно увязывать теорию с практикой, опирается в ответе на конспект самостоятельно изученной учебной и научной литературы, дал 90-100% правильных ответов при выполнении тестовых заданий.	5
Обучающийся грамотно и по существу отвечает на вопрос, не допуская существенных неточностей в ответе, правильно применяет теоретические положения при решении практических задач, опирается в ответе на конспект самостоятельно изученной учебной литературы, дал 70-90% правильных ответов при выполнении тестовых заданий.	4
Обучающийся имеет знания только основного материала по вопросу, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в ответе, испытывает затруднения применения теоретических положений для решения практических задач, дал 50-70% правильных ответов при выполнении тестовых заданий.	3
Обучающийся не знает значительной части материала по вопросу, допускает существенные ошибки, не видит связи теоретических положений с практикой, дал 50% правильных ответов при выполнении тестовых заданий.	2

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Освоение дисциплины «Эффективные коммуникации» предполагает как аудиторную, так и самостоятельную работу студентов.

Аудиторная работа проводится в форме практических занятий. Подготовка к занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя.

Самостоятельная работа является обязательным компонентом процесса подготовки бакалавров, она формирует ответственность, дисциплинированность и способствует осознанной познавательной активности, выработке практических навыков работы с учебной литературой.

Общий объем аудиторной и самостоятельной работы определяется учебнотематическим планом (см. ранее). Изучение дисциплины завершается зачетом.

Успешное изучение дисциплины требует посещения практических занятий, активной работы в процессе занятий, выполнения учебных заданий преподавателя, ознакомления с основной и дополнительной литературой.

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

6.1. Основная литература

1. Ратников, В. П. Деловые коммуникации : учебник для вузов / В. П. Ратников ; ответственный редактор В. П. Ратников. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 450 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18744-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560029.
2. Деловые коммуникации в государственном и муниципальном управлении : учебник для вузов / А. С. Никитина, Н. Г. Чевтаева, С. А. Ваторопин, А. С. Ваторопин. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 171 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13964-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/567676
3. Дзялошинский, И. М. Деловые коммуникации. Теория и практика : учебник для вузов / И. М. Дзялошинский, М. А. Пильгун. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 433 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18986-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/555623

6.2 Дополнительная литература.

1. Кузнецов И.Н. Деловой этикет : Учебное пособие / И.Н. Кузнецов. - М.: ИН-
ФРА-М, 2011. - 348 с
2. Сидоров П.И. Деловое общение : Учебник / П.И. Сидоров, М.Е. Путин, И.А. Коноплева. - 2-е изд., перераб. - М. : ИНФРА-М, 2012. - 384 с.: ил.
3. Кузнецов И.Н. Деловой этикет : Учебное пособие / И.Н. Кузнецов. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 348 с.
4. Шпаковская Е.Е. Русский язык и культура речи. Нормативный аспект: Учебное пособие. - Челябинск: Изд-во Челябинского филиала РАНХиГС, 2015. – 172 с.

5. Черняк В.Д., Дунев А.И., Ефремов В.А. Русский язык и культура речи: Учебник для бакалавров / Под общ.ред. В.Д. Черняк. - 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2014.

6. Шарков Ф.И. Интегрированные коммуникации: реклама, паблик рилейшнз, брендинг: Учебное пособие. - М.: Дашков и К, 2014. – 324 с. Муромцева, А.В. Искусство презентации. Основные правила и практические рекомендации [Электронный ресурс] : учебное пособие. - Электрон.дан.- М.: ФЛИНТА, 2011. -111 с. - Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/ element.php?pl1_id=20206. – **ЭБС «Лань».**

7. Белинский, В.Г. Общая риторика Н.Ф.Кошанского [Электронный ресурс]:Электрон.дан.- СПб. : Лань, 2013.-6 с. - Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=8071. – **ЭБС «Лань».**

8. Короткина И.Б. Академическое письмо: процесс, продукт и практика [Электронный ресурс]: учебное пособие для вузов. - М.: Юрайт, 2016. - 295 с. - Режим доступа: http://www.biblio-online.ru/thematic/?9&id=urait.content.42C0DEC9-B24B-465C865A-879B 657346DB&type=c_pub. – **ЭБС «Юрайт».**

9. Черняк В.Д., Дунев В.А., Ефремов В.А., Сергеева Е.В., Сидоренко К.П. Русский язык и культура речи. Практикум. Словарь [Электронный ресурс]: учебнопрактическое пособие для академического бакалавриата / Отв. ред. В.Д. Черняк, А.И. - 2е изд., пер. и доп. - М.: Юрайт, 2015. - 525 с. - Режимдоступа: http://www.biblioonline.ru/thematic/ ?20&id=urait. content.B84A2796-D3D1-488B-967D21F586732591&type=c_pub. – **ЭБС «Юрайт».**

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Короткина И.Б. Академическое письмо: процесс, продукт и практика [Электронный ресурс]: учебное пособие для вузов. - М.: Юрайт, 2016. - 295 с. - Режим доступа: http://www.biblio-online.ru/thematic/?9&id=urait.content.42C0DEC9-B24B-465C865A-879B 657346DB&type=c_pub. – **ЭБС «Юрайт».**

2. Черняк В.Д., Дунев В.А., Ефремов В.А., Сергеева Е.В., Сидоренко К.П. Русский язык и культура речи. Практикум. Словарь [Электронный ресурс]: учебно-практическое пособие для академического бакалавриата / Отв. ред. В.Д. Черняк, А.И. - 2-е изд., пер. и доп. - М.: Юрайт, 2015. - 525 с. – Режим доступа: http://www.biblio-online.ru/thematic/ ?20&id=urait. content.B84A2796-D3D1-488B-967D-21F586732591&type=c_pub. – **ЭБС «Юрайт».**

6.4. Нормативные правовые документы.

Не предусмотрены.

6.5. Интернет-ресурсы.

1. Бизнес-общение для студентов - http://talkbusedst.ru/
2. Информационно-справочный портал «Русский язык» - http:// www.gramota.ru
3. Культура письменной речи - http:// www.gramma.ru

6.6. Иные источники

1. Ахманова, О. С. Словарь лингвистических терминов / О. С. Ахманова – М. : URSS : Либроком, 2010. – 569 с.

2. Большой словарь русского языка. – М. : Дрофа : Русский язык, 1998 – 663 с.

3. Васюкова, И. А. Словарь иностранных слов / И. А. Васюкова. – М. : АСТпресс, 1999. – 631 с.
4. Введенская, Л. А. Словарь ударений для дикторов радио и телевидения / Л.
А. Введенская. – Ростов н/Д. : Март, 2006. – 351 с.
5. Введенская, Л. А. Учебный словарь антонимов русского языка / Л. А. Введенская. – Ростов н/Д. : Март, 2005. – 314 с.
6. Введенская, Л. А. Учебный словарь омонимов русского языка / Л. А. Введенская, Н. П. Колесников. – Ростов н/Д. : Март, 2005. – 254 с.
7. Введенская, Л. А. Учебный словарь паронимов русского языка / Л. А. Введенская, Н. П. Колесников. – Ростов н/Д. : Март, 2005. – 190 с.
8. Вербицкая, А. Н. Давайте говорить правильно. Трудности современного русского произношения и ударения : краткий словарь-справочник / А. Н. Вербицкая. – СПб. : Изд-во СПбГУ, 2008. – 146 с.
9. Горбачевич, К. С. Словарь синонимов русского языка / К. С. Горбачевич. –
М. : Эксмо, 2006. – 599 с.
10. Горбачевич, К. С. Словарь трудностей произношения и ударения в современном русском литературном языке / К. С. Горбачевич. – СПб. : Норинт, 2000. – 221 с.

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

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

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

Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы

1. www.biblio-online.ru –Электронно-библиотечная система [ЭБС] Юрайт;
2. http://www.iprbookshop.ru – Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Iprbooks»
3. https://e.lanbook.com - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Лань».
4. http://elibrary.ru/ - Научная электронная библиотекаElibrary.ru.
5. https://new.znanium.com Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Znanium.com».
6. https://dlib.eastview.com – Информационный сервис «EastView».
7. https://www.jstor.org- Jstor. Полные тексты научных журналов и книг зарубежных издательств.
8. https://elibrary.worldbank.org - Электронная библиотека Всемирного Банка.
9. https://link.springer.com - Полнотекстовые политематические базы академических журналов и книг издательства Springer.

10. https://ebookcentral.proquest.com - Ebook Central. Полные тексты книг зарубежных научных издательств.
11. https://www.oxfordhandbooks.com - Доступ к полным текстам справочников Handbooks издательства Oxford по предметным областям: экономика и финансы, право, бизнес и управление.
12. https://journals.sagepub.com - Полнотекстовая база научных журналов академического издательства Sage.
13. Справочно-правовая система «Консультант».
14. Электронный периодический справочник «Гарант».

Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.ДЭ.01.02 Кросскультурный менеджмент
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Управление развитием бизнеса
(наименование образовательной программы)

Заочная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2025

Челябинск

Автор(ы)–составитель(и):

К.культур-и, доцент, доцент кафедры
политологии, истории и философии
Челябинского филиал РАНХиГС Сытых Е.Л.

Заведующий кафедрой
экономики и менеджмента,
к.с.н., доцент Терещук Е.А.

Рабочая программа дисциплины ***«Кросскультурный менеджмент»*** разработана в соответствии с Рекомендациями и требованиями по разработке образовательных программ высшего образования, утвержденными решением УМС Академии по менеджменту от «27» сентября 2023 г.

Рабочая программа дисциплины ***«Кросскультурный менеджмент»*** рассмотрена и одобрена на заседании кафедры экономики и менеджмента.
Протокол от «27» марта 2025 № 8.

СОДЕРЖАНИЕ

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

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО 5

3. Содержание и структура дисциплины (модуля) в академических часах....5

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине 6

5. Методические указания по освоению дисциплины 12

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" 13

6.1. Основная литература: 13

6.2. Дополнительная литература....13

6.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация....14

6.4. Интернет-ресурсы 14

6.5. Иные источники. 14

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы 14

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

1.1. Дисциплина **Б1.В.ДЭ.01.02 Кросскультурный менеджмент** обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС - 4	Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном (ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия	УК ОС – 4.1.	способность применять современные технологии делового взаимодействия
УК ОС – 5	Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	УК ОС – 5.1.	способность анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе деловых коммуникаций

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

ОТФ/ТФ	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Профессиональные действия: - коммуникационная деятельность в бизнесе; - взаимодействие с органами государственной власти и управления, а также с другими стейкхолдерами; - операционное управление в подразделениях организации.	УК ОС – 4.1. УК ОС – 5.1.	на уровне **знаний:** • Перечислять и объяснять модели и структурные компоненты кросскультурной коммуникации; • Характеризовать отличительные особенности различных деловых культур • Объяснять причины возникновения кросскультурных конфликтов в коллективе и правила кросскультурного поведения на уровне **умений:** • диагностировать деловую культуру иностранного партнера и выстраивать деловое взаимодействие с ним; • распознавать симптомы кросскультурного шока и снижать его негативные последствия на уровне **навыков**: • владеть методами диагностики деловой культуры в коллективе • владеть методами профилактики кросскультурных конфликтов в коллективе

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина «Кросскультурный менеджмент» составляет 3 ЗЕТ, т.е. 108 академических часов (81 астрономических часов).

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся:

Очная форма обучения: лекции – 8 ак.ч., практические занятия – 24 ак.ч., самостоятельная работа –76 ак.ч.

Количество астрономических и соответствующих им академических часов, выделенных на практическую подготовку – не предусмотрено.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Б1.В.ДЭ.01.02 Кросскультурный менеджмент предусмотрен для студентов очной формы обучения на 1 курсе, 1 семестр.

– форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – зачет.

3. Содержание и структура дисциплины (модуля) в академических часах

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ЭО, ДОТ*	ЛР/ ЭО, ДОТ*	ПЗ/ ЭО, ДОТ*	К СР		
Тема 1	Концепция кросскультурного менеджмента	24	2		6		18	О
Тема 2	Влияние национальных культур на формирование моделей коммуникации	30	2		8		20	Т
Тема 3	Особенности делового взаимодействия в международной среде	30	2		6		20	Д
Тема 4	Мультикультурная команда.	24	2		4		18	О
Промежуточная аттестация								зачет
Всего:		**108**	**8**		**24**		**76**	

*Примечание: * опрос (О), доклад (Д), тестирование (Т)*

Содержание дисциплины

Тема 1. Концепция кросс-культурного менеджмента.

Понятие кросс-культурного менеджмента. История возникновения кросс-культурного менеджмента, предмет и методы исследования. Понятие «культура» в кросс-культурном менеджменте. Отношения между культурами: утилитарные, неприятия, взаимодействия. Культура и поведение: факторы поведения, эмпатия. Культура и ценности. Формы культурных ценностей: нравы, обычаи, традиции, обряд, право. Культурная идентичность и «чужеродность» культуры. Культура и язык. Гипотеза лингвистической относительности Сепира-Уорфа. Культура, общение и коммуникация. «Культурный» шок в освоении «чужой» культуры: понятие, причины, симптомы, фазы и преодоление. Культурные аспекты управления. Межкультурная компетенция в кросс-культурной коммуникации (языковая, коммуникативная, культурная компетенция).

Тема 2. Влияние национальных культур на формирование моделей коммуникации.

Воздействие национальной культуры на управление организацией. Модель Лэйна и Дистефано (отношение к природе, ко времени, к пространству, к общению, к личной свободе, к природе человека). Модель Р.Льюиса (моноактивные, полиактивные, реактивыне культуры). Теория высоко- и низкоконтекстных культур Э.Холла. Теория культурных измерений Г.Хофстида. Теория культурной грамотности Э.Хирша. Культуры универсальных и конкретных истин. Эмоционально вовлеченные и эмоционально нейтральные культуры. Модели культур Ф.Тромпенаарса – Хэмпдэна-Тернера. Взаимодействие национальной деловой и корпоративной культур. Проблемы использования теорий деловых культур в современных условиях.

Тема 3. Особенности делового взаимодействия в международной среде.

Общение и коммуникация. Процесс коммуникации и его составляющие. Организационные коммуникации. Сущность и факторы кросс-культурной коммуникации. Сферы кросс-культурного общения организаций. Виды кросс-культурной коммуникации: вербальная, невербальная, паравербальная коммуникация. Формы кросс-культурной коммуникации (прямая – косвенная, непосредственная – опосредованная). Кросс-культурный шок и типичные ошибки общения. Причины возникновения трудностей в кросс-культурном общении: различия в восприятии, интерпретация (атрибуция) культуры. Стереотипы восприятия, предрассудки в кросс-культурной коммуникации. Модель освоения «чужой» культуры М.Беннета (этноцентристские, этнорелятивистские этапы). Толерантность – интолерантность. Межкультурные конфликты. Стратегии разрешения конфликта в разных национальных культурах (соревнование, сотрудничество, уход от конфликта, уступчивость, компромисс). Этическое кредо и правила кросс-культурного поведения и коммуникации.

Тема 4. Мультикультурная команда.

Многонациональные корпорации (МНК). Сильные и слабые стороны МНК. Культурное многообразие МНК. Типология МНК (этноцентрические, полицентрические, регионцентричекие, геоцентрические). Проблемы внешней адаптации МНК к кросс-культурному взаимодействию. Неудачи слияний, поглощений, диверсификаций. Взаимодействие корпоративной культуры МНК и национальной культуры принимающей страны. Внутренняя интеграция МНК (модель культурного превосходства, культурного компромисса, культурной синергии). Воздействие корпоративной и национальной культур на сотрудника МНК. Отбор и подготовка сотрудников для работы в МНК. Иностранные специалисты в компаниях (экспаты): трудности кросс-культурного взаимодействия. Мультикультурная команда. Формирование кросс-культурной компетенции в мультикультурной команде.

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

В ходе реализации дисциплины **Б1.В.ДЭ.01.02 Кросскультурный менеджмент** используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема и/или раздел	Методы текущего контроля успеваемости

Тема 1. Концепция кросскультурного менеджмента	Опрос
Тема 2. Влияние национальных культур на формирование моделей коммуникации	Тестирование
Тема 3. Особенности делового взаимодействия в международной среде	Доклад
Тема 4. Мультикультурная команда	Опрос

Форма промежуточной аттестации – зачет. Зачет проводится в устной форме

Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.

Тема 1. Концепция кросс-культурного менеджмента.
Типовые вопросы для проведения опроса:

1. Культурные аспекты управления. Цели и задачи кросс-культурного менеджмента.
2. Методы исследования в кросс-культурном менеджменте.
3. Культура, язык, поведение: взаимосвязь феноменов.
4. Социализация и инкультурация.
5. Культурная идентичность.
6. «Культурный» шок: примеры проявления.

Тема 2. Влияние национальной культуры на формирование модели ведения бизнеса
Типовые тестовые задания:

Инструкция к тесту

Тесты выдаются студентам на бумажном носителе. После завершения тестирования каждый обучаемый получает персональный результат.

В тесте 10 вопросов с вариантами ответа, необходимо выбрать один правильный ответ. Время тестирования 20 минут. Тестовые вопросы являются типовыми: с выбором одного варианта ответа из предложенных.

1. Культура, в которой между индивидами постоянно поддерживается определенная психологическая дистанция, а потому информация, которую необходимо донести до ее субъектов, должна носить открытый характер, называется:
01 - Культура высокого контекста
02 - Культура низкого контекста
03 - Культура среднего контекста
04 - Высокодистанцированная культура
2. Выберите страны с высоким индексом "мужественности" по Хофстеде:
01 - Арабские страны
02 - Япония
03 - Швеция
04 - Дания
05 - Германия
06 - Финляндия

Тема 3. Особенности делового взаимодействия в кроссс-культурной среде.
Типовые темы докладов:

1. Процесс организационной коммуникации и его составляющие.
2. Кросс-культурнные коммуникации: различия в восприятии, интерпретация, аттракция, стереотипы, предрассудки.
3. Культурная идентичность и толерантность.
4. Особенности деловых культур разных стран.

Тема 4. Мультикультурная команда.

Типовые вопросы для проведения опроса:

1. МНК: причины появлений, культурные аспекты управления. Примеры.
2. Экспаты - иностранные специалисты в компаниях: преимущества и недостатки.
3. Построение мультикультурной команды.
4. Разработка программы формирования кросс-культурной компетенции в компании.

Оценочные материалы промежуточной аттестации

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС - 4	Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном (ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия	УК ОС – 4.1.	способность применять современные технологии делового взаимодействия
УК ОС – 5	Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	УК ОС – 5.1.	способность анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе деловых коммуникаций

Компонент компетенции	Индикатор оценивания	Критерий оценивания
способность применять современные технологии делового взаимодействия	организует и осуществляет деловые коммуникации в профессиональной среде	перечисляет и объясняет модели и структурные компоненты кросскультурной коммуникации - характеризует отличительные особенности различных деловых культур - диагностирует деловую культуру иностранного партнера и выстраивает деловое взаимодействие с ним - владеет методами диагностики деловой культуры в кросскультурной коммуникации - объясняет причины возникновения кросскультурных конфликтов в коллективе и правила кросскультурного поведения - распознает симптомы кросскультурного шока в процессе коммуникации и снижает его негативные последствия - владеет методами профилактики кросскультурных конфликтов в коллективе
способность анализировать и учитывать разнообразие культур	Организует взаимодействие в процессе деловых коммуникаций с	- перечисляет и объясняет модели и структурные компоненты кросскультурной коммуникации - характеризует отличительные особенности

Компонент компетенции	Индикатор оценивания	Критерий оценивания
в процессе деловых коммуникаций	учетом этнических религиозных, гендерных и возрастных ограничений	различных деловых культур - диагностирует деловую культуру иностранного партнера и выстраивает деловое взаимодействие с ним - владеет методами диагностики деловой культуры в кросскультурной коммуникации - объясняет причины возникновения кросскультурных конфликтов в коллективе и правила кросскультурного поведения - распознает симптомы кросскультурного шока в процессе коммуникации и снижает его негативные последствия - владеет методами профилактики кросскультурных конфликтов в коллективе

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета – устного ответа на вопросы билета и компьютерного теста.

Типовые вопросы для подготовки к зачету.

1. Понятие кросс-культурного менеджмента. История возникновения кросс-культурного менеджмента, предмет и методы исследования.
2. Понятие «культура» в кросс-культурном менеджменте. Отношения между культурами: утилитарные, неприятия, взаимодействия.
3. Культура и поведение: факторы поведения, эмпатия.
4. Культура и ценности. Формы культурных ценностей: нравы, обычаи, традиции, обряд, право. Культурная идентичность и «чужеродность» культуры.
5. Культура и язык. Гипотеза лингвистической относительности Сепира-Уорфа.
6. Культура, общение и коммуникация. «Культурный» шок в освоении «чужой» культуры: понятие, причины, симптомы, фазы и преодоление.
7. Культурные аспекты управления. Воздействие национальной культуры на управление организацией.
8. Модель Лэйна и Дистефано (отношение к природе, ко времени, к пространству, к общению, к личной свободе, к природе человека).
9. Модель Р.Льюиса (моноактивные, полиактивные, реактивыне культуры).
10. Теория высоко- и низкоконтекстных культур Э.Холла.
11. Теория культурных измерений Г.Хофстида.
12. Культуры универсальных и конкретных истин.
13. Эмоционально вовлеченные и эмоционально нейтральные культуры.
14. Модели культур Ф.Тромпенаарса – Хэмпдэна-Тернера.
15. Взаимодействие национальной, деловой и корпоративной культур.
16. Сущность и факторы кросскультурной коммуникации. Сферы кросс-культурного общения организаций.
17. Виды кросс-культурной коммуникации: вербальная, невербальная, паравербальная коммуникация. Формы кросс-культурной коммуникации (прямая – косвенная, непосредственная – опосредованная).
18. Стереотипы восприятия, предрассудки в кросс-культурной коммуникации.
19. Толерантность – интолерантность. Межкультурные конфликты. Стратегии разрешения конфликта в разных национальных культурах (соревнование, сотрудничество, уход от конфликта, уступчивость, компромисс).
20. Этическое кредо и правила кросс-культурного поведения и коммуникации.

21. Многонациональные корпорации (МНК). Сильные и слабые стороны МНК. Культурное многообразие МНК. Проблемы внешней адаптации МНК к кросс-культурному взаимодействию.

22. Внутренняя интеграция МНК (модель культурного превосходства, культурного компромисса, культурной синергии). Воздействие корпоративной и национальной культур на сотрудника МНК.

23. Отбор и подготовка сотрудников для работы в МНК. Иностранные специалисты в компаниях (экспаты): трудности кросс-культурного взаимодействия. Мультикультурная команда.

24. Формирование кросс-культурной компетенции в мультикультурной команде.

Типовые тестовые задания

Инструкция к тесту

Тесты выдаются студентам на бумажном носителе. После завершения тестирования каждый обучаемый получает персональный результат.

В тесте 20 вопросов с вариантами ответа, необходимо выбрать один правильный ответ. Время тестирования 40 минут. Тестовые вопросы являются типовыми: с выбором одного варианта ответа из предложенных.

1. Предмет исследования в кросс-культурном менеджменте:
01 – исследование культурных различий
02 – исследование деловых культур
03 – исследование корпоративных культур
04 – построение делового взаимодействия в межкультурной среде

2. Модель Лэйна-Дистефано описывает:
01 – параметры культуры
02 – моноактивные, полиактивные, реактивные культуры
03 – процесс кросс-культурной коммуникации
04 – фазы кросс-культурного шока

3. Какие методы исследования используются в кросс-культурном менеджменте?
01 – наблюдение
02 – фокус-группа
03 – анкетирование
04 – глубинное интервью
05 – контент-анализ
06 – кейс-стади
07 – биографический метод

4. Атмосфера в коллективе организации, ценности, обычаи, нравы, ожидания сотрудников с точки зрения теории менеджмента в совокупности формируют_____ организации:
01 – факторы успеха
02 – инфраструктуру
03 – культуру
04 – имидж

5. Выберите страну с высоким индексом "индивидуализма":
01 - Китай
02 - Япония
03 - США
04 - Индия

6. В моноактивных культурах время - это:
01 - Линейное время, все действия выполняются последовательно
02 - Время безгранично, нет суеты и выражения "времени не хватает"
03 - Цикличное время
04 - Ситуационное планирование, опоздания на встречи являются нормой

7. Культура, в которой между индивидами постоянно поддерживается определенная психологическая дистанция, а потому информация, которую необходимо донести до ее субъектов, должна носить открытый характер, называется:

01 - Культура высокого контекста
02 - Культура низкого контекста
03 - Культура среднего контекста
04 - Высокодистанцированная культура

8. Выберите перечень наук, которые лежат в основе кросс-культурного менеджмента:

01 - Антропология, культурология, этнография, теория межкультурного общения, этнопсихология, менеджмент
02 - География, история, социология
03 - Этногеография, психология, культурология
04 - Экономическая теория, статистика

9. Выберите страны с высоким индексом "коллективизма":

01 - Китай
02 - Япония
03 - США
04 - Индия
05 - Великобритания
06 - Германия

10. К основным барьерам кросс-культурного восприятия относятся:

01 - Этноцентризм
02 - Культурный шок
03 - Стереотипное восприятие
04 - Уровень экономического развития
05 - Воспитание

Система оценки: После завершения тестирования каждый обучаемый получает персональный результат.

Баллы (% правильных ответов)	**Оценка**
<50	неудовлетворительно
50-65	удовлетворительно
66-75	хорошо
76-100	отлично

Шкала оценивания.

Знания и компетенции студента на зачете оцениваются оценками: «*зачтено*», *«не зачтено».*

Баллы (рейтинговой оценки), %	**Оценка**	**Требования к знаниям**
55-100	*«зачтено»*	Оценка **«зачтено»** ставится студенту, если он как минимум: – перечисляет модели и структурные компоненты кросс-культурной коммуникации ; – перечисляет причины возникновения кросс-культурных конфликтов в коммуникативной средт и правила кросс-культурного поведения, но допускает ошибки; – характеризует отличительные особенности различных деловых культур, но допускает отдельные ошибки ; – испытывает затруднения с диагностикой деловой культуры иностранного бизнес-партнера и с выстраиванием деловых взаимодействий с ним;

		– распознает отдельные симптомы кросс-культурного шока, но испытывает трудности с подбором методов его снижения – владеет отдельными методами профилактики кросскультурных конфликтов
Менее 55	*«не зачтено»*	Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он • допускает существенные ошибки в программном материале, • не обладает способностью логически верно, аргументировано и ясно строить устную речь по вопросам программного материала

5. Методические указания по освоению дисциплины

При подготовке к занятиям на каждый теоретических вопрос темы целесообразно составить план-конспект ответа с фиксацией в нем важнейших положений анализируемых материалов, что будет способствовать более глубокому, полному освоению компетенций

Глубокое усвоение материала обеспечивается сочетанием аудиторных занятий и самостоятельной работы обучающихся с литературой и заданиями. Основным видом учебных занятий по данной дисциплине являются лекции и практические занятия. Практические занятия проводятся в виде разбора кейсов, дискуссий, группового/командного проектного обучения.

При изучении дисциплины «Кросскультурный менеджмент» студентам рекомендуется самостоятельное изучение рекомендованной литературы по темам курса, повторение материала в процессе подготовки к практическим занятиям.

Для получения углубленных знаний по системному подходу рекомендуется знакомство с дополнительной научной литературой по проблематике дисциплины, анализа научных концепций и современных подходов к осмыслению рассматриваемых проблем.

С целью обеспечения успешного обучения обучающийся должен готовиться к лекции, так как она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом;
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания;
- систематизирует учебный материал;
- ориентирует в учебном процессе.

Подготовка к лекции заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Подготовка к практическим занятиям:

- внимательно прочитайте материал лекций, относящихся к данному практическому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- выпишите основные термины;
- ответьте на контрольные вопросы по практическим занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;
- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до практического занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются наиболее эффективными формами работы;
- рабочая программа дисциплины в части целей, перечня знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

Подготовка к зачету. К зачету необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить

дисциплину в период зачётно-экзаменационной сессии, как правило, показывают не слишком удовлетворительные результаты. В самом начале учебного курса познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами лекций, практических занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов к зачету.

После этого у вас должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и практических занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи зачета.

В случае необходимости разъяснения каких-либо вопросов предусмотрены консультации преподавателя.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

6.1. Основная литература:

1. Бутенина, Е. М. Практикум по межкультурной коммуникации : учебник и практикум для вузов / Е. М. Бутенина, Т. А. Иванкова. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 184 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14071-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/567395

2. Бытовая культура и этикет народов мира: межкультурная коммуникация : учебник для среднего профессионального образования / под редакцией Ю. В. Таратухиной, С. Н. Безус. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 254 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-17179-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/566025

3. Гузикова, М. О. Основы теории межкультурной коммуникации : учебник для вузов / М. О. Гузикова, П. Ю. Фофанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 123 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16590-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/564018

4. Мясоедов, С. П. Кросс-культурный менеджмент : учебник для вузов / С. П. Мясоедов, Л. Г. Борисова. — 3-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 314 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02314-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560297

5. Теория межкультурной коммуникации : учебник и практикум для вузов / под редакцией Ю. В. Таратухиной, С. Н. Безус. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 254 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17178-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560759

6.2. Дополнительная литература

1. Дафт, Р.Л. Теория организации: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / Р.Л. Дафт; Пер. с англ. Э.М. Коротков. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 736 с.

2. Кочеткова, А. И. Организационное поведение и организационное моделирование в 3 ч.: учебник и практикум для вузов . — 6-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. https://urait.ru/bcode/471047.

3. Организационная культура : учебник и практикум для вузов / В. Г. Смирнова [и

др.] ; под редакцией В. Г. Смирновой. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 306 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01440-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/469216

4. Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура. – М: Логос, 2002. – 224с.

5. Иванов М.А, Шустерман Д.М. Организация как ваш инструмент: Российский менталитет и практика бизнеса. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 392с.

6. Мильнер, Б. З.Теория организации : учебник. — 8-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2019. https://znanium.com/catalog/product/1013783

7. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. 3-е изд. – СПб: Питер, 2012. – 336с.

6.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

Не используются.

6.4. Интернет-ресурсы

1. http://www.iprbookshop.ru/ - Электронная библиотечная система «IPRBooks»
2. https://www.urait.ru/ - Электронная библиотечная система «Юрайт»
3. www.e.lanbook.com - Электронная библиотечная система «Лань»
4. www.rsl.ru – официальный сайт Российской государственной библиотеки
5. www.ecsocman.edu.ru – Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент»
6. www.rbc.ru – официальный сайт агентства «РосБизнесКонсалтинг»
7. www.rubricon.com – информационно-энциклопедический ресурс
8. www.aup.ru – Административно-управленческий портал
9. hr-portal.ru – портал по управлению персоналом и менеджменту
10. http://www.hr-journal.ru - электронный журнал по управлению персоналом

6.5. Иные источники.

Не используются

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

- 5 лингафонных кабинетов с установленным программным обеспечением (программа «Нибелунг»), оснащенные наушниками (на каждом рабочем столе)
- компьютеры с доступом в Интернет;
- мультимедийное оборудование;
- интерактивная доска (при наличии);
- классная доска, указка.

Программное обеспечение	Версия	Существует лицензий (и тип), количество
Windows 7 Pro	7	105
Офисный пакет		
Microsoft Office 2010 standard	2010	150
Microsoft Office 2016 standard	2016	120
Антивирусная защита		
-Kaspersky Endpoint Security для бизнеса-	10.2.5.3201	450

Программное обеспечение	Версия	Существует лицензий (и тип), количество
Стандартный Russian Edition		
Дополнительные программы и утилиты		
WinRar	5	250
Radmin	3	250
ABBY FineReader 9.0 Corporate Edition	9	15
Другое ПО, используемое в деятельности филиала		
1С Библиотека	2.1.2.1	1
Гарант	8.00.2.025	50
Консультант	4016.00.12	50

Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.ДЭ.02.01 Технология принятия управленческих решений
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Управление развитием бизнеса
(наименование образовательной программы)

Заочная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2025

Челябинск

Автор(ы)–составитель(и):

К.с.н., доцент, зав.кафедрой
экономики и менеджмента
Челябинского филиала РАНХиГС Терещук Е.А.

Заведующий кафедрой
экономики и менеджмента,
к.с.н., доцент Терещук Е.А.

Рабочая программа дисциплины ***«Технология принятия управленческих решений»*** разработана в соответствии с Рекомендациями и требованиями по разработке образовательных программ высшего образования, утвержденными решением УМС Академии по менеджменту от «27» сентября 2023 г.

Рабочая программа дисциплины ***«Технология принятия управленческих решений»*** рассмотрена и одобрена на заседании кафедры экономики и менеджмента.
Протокол от «27» марта 2025 № 8.

СОДЕРЖАНИЕ

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

2.Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО 4

3.Содержание и структура дисциплины (модуля) в академических часах 5

4.Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)....7

5.Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины 14

6.Учебная литература и ресурсы информационно—телекоммуникационной сети "Интернет" 15

6.1.Основная литература 16

6.2.Дополнительная литература....16

6.3.Нормативные правовые документы 16

6.4Интернет—ресурсы....16

6.5.Иные источники 17

7.Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы 17

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

1.1. Дисциплина **Б.1.В.ДЭ.02.01 «Технология принятия управленческих решений»** обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Очная и заочная форма обучения

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС - 1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК ОС – 1.2	владение навыком разработки и принятия управленческих решений на основе системного подхода

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть:

ОТФ/ТФ	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Профессиональные действия: - управление процессами и проектами в организации; - разработка и реализация стратегий развития организаций (подразделений); - операционное управление в подразделениях организации.	УК ОС – 1.2.	на уровне **знаний:** • Перечислить виды управленческих решений и объяснить методы их принятия • описать факторы разработки, принятия и реализации управленческого решения
		на уровне **умений:** • анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и учитывать их при принятии решений; • применять методы разработки, принятия и реализации управленческого решения в условиях инновационной деятельности
		На уровне **навыков**: • разработки технических заданий, планов по обоснованию проектных решений • диагностирования проблем в организации • организации проектных групп для решения управленческих задач • применения методов разработки, принятия и реализации управленческих решений

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины

Общий объем дисциплины – 3 з.е., 108 ак.часов, 81 астр. ч.

Количество астрономических и соответствующих им академических часов, выделенных

- на контактную работу обучающихся с преподавателем по очной форме обучения – 32 ак.ч. (24 астр.ч.), в том числе 8 ак.ч. (6 астр.ч.) лекций и 24 ак.ч. (18 астр.ч.) семинарских занятий;

- на самостоятельную работу обучающихся – 76 ак.ч. (57 астр.ч.)

Количество астрономических и соответствующих им академических часов, выделенных на практическую подготовку – не предусмотрено.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б.1.В.ДЭ.02.01 «Технология принятия управленческих решений» предназначена для студентов 1 курса очной формы обучения, изучается во 2 семестре. Дисциплина реализуется после изучения таких дисциплин как:

- Современный менеджмент (1 семестр)
- Теория организации и организационное поведение (1 семестр)
- Правовая среда бизнеса (1семестр)
- Бережливое управление (1 семестр)
- Методы исследований в менеджменте (1 семестр)

– промежуточная аттестация в соответствии с учебным планом на очной форме обучения — зачет.

3. Содержание и структура дисциплины (модуля) в академических часах

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ЭО, ДОТ*	ЛР/ ЭО, ДОТ*	ПЗ/ ЭО, ДОТ*	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1	Понятие, особенности управленческого решения. Модели принятия управленческого решения	15	1		2		12	О
Тема 2	Структура и классификация задач принятия решений	17	1		4		12	З
Тема 3	Технологии разработки и принятия управленческого решения	22	2		6		14	З
Тема 4	Управленческие решения в условиях риска и неопределенности	22	2		6		14	Т
Тема 5	Индивидуальные и групповые решения	19	1		4		14	О
Тема	Вопросы реализации	13	1		2		10	О

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ЭО, ДОТ*	ЛР/ ЭО, ДОТ*	ПЗ/ ЭО, ДОТ*	КСР		
6	управленческих решений							
Промежуточная аттестация								Зачет
Всего:		**108**	**8**		**24**		**76**	

*Примечание: * опрос (О), решение задач (З), тестирование (Т)*

Содержание дисциплины (модуля)

Тема 1. Понятие, особенности управленческого решения.

Предмет и задачи курса. Место принятия решений в деятельности руководителя. Междисциплинарная матрица разработки управленческого решения. Дескриптивная и нормативная составляющие теории принятия решений. Понятие, сущность и особенности управленческого решения. Участники процесса принятия решений. Этапы выработки и принятия решений. Классификация управленческих решений. Качество и эффективность управленческих решений Условия и факторы качества управленческого решения. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Эффективность управленческого решения. Виды эффекта (организационный, экономический, технологический, психологический, социальный). Оценка эффективности управленческого решения. Модели процесса разработки и принятия решений.Понятие модели. Рациональная модель. Концепция ограниченной рациональности Г.Саймона. Три модели Г.Минцберга. Циклическая модель. Модель А.Карпова. Модель В.Врума. Модель «мусорной корзины» Дж.Марча. Конфликтно—игровая модель М.Круазье.

Тема 2. Структура и классификация задач принятия решений

Проблемная ситуация. Управление по отклонению/возмущению. Целевая ориентация управленческого решения, дерево целей. Объективные и субъективные (система предпочтения, уровень притязаний) ограничения. Критерии и требования к системе критериев. Альтернативы. Задачи принятия решений по степени структурированности, в зависимости от наличия информации, в зависимости от числа критериев, по типу ЛПР, по типу операций над объектом выбора.

Тема 3. Технологии разработки и принятия управленческих решений

Понятие информации и требования к ней (своевременность, достоверность, достаточность, надежность, эффективность). Внешняя и внутренняя информация. Способы повышения информированности. Системы информационной поддержки принятия решений. Организация и эффективность использования экспертных оценок в управленческих решениях. Направления применения экспертных оценок. Стадии экспертного опроса. Методы получения экспертных оценок. Причины снижения точности экспертных оценок. Экспертные знания, экспертные базы. Методы формирования множества альтернатив. Дерево решений, кейс—стади, мозговой штурм, синектика, морфологический анализ, метод контрольных вопросов, метод коллективного блокнота, рефлексивный метод, эмпирический метод, математические методы. Прогнозирование: нормативное и поисковое. Фактографические и экспертные методы прогнозирования. Принципы прогнозирования. Методы оценки и сравнения альтернатив. Формирование оценочной системы: критерии, оценка сравнительной важности критериев,

шкала для оценки, формирование принципа выбора. Количественные и качественные шкалы (номинальная, ранговая). Вербально—числовые шкалы (шкала Харрингтона). Методы оценки и сравнения альтернатив по одному критерию: непосредственная количественная оценка, метод средней точки, ранжирование, метод парных сравнений, дерево решений. Экспертные оценки. Многокритериальность. Множество Парето. Весовые коэффициенты, матрица бинарных предпочтений. Построение обобщенного (интегрального) показателя. Метод аналитической иерархии.

Тема 4. Управленческие решения в условиях риска и неопределенности

Определенность, риск, неопределенность. Определение и измерение риска. Способы оценки рисков: статистический, экспертный. Статистический способ: использование среднего ожидаемого значения и показателя изменчивости, колеблемости значения (среднее квадратичное отклонение, коэффициент вариации). Стратегии управления рисками. Неопределенность и способы ее снижения. Источники и виды неопределенности. Теория полезности. Стратегия работы с неопределенностью по критерию максимакса, критерий Вальда (максиминный критерий), критерий Сэвиджа (минимаксный критерий), критерий Гурвица (критерий пессимизма—оптимизма). Поведение руководителей в условиях риска и неопределенности. Теория проспектов А.Тверски и Д.Канемана.

Тема 5. Индивидуальные и групповые решения

Стили принятия решений по А.Роу: аналитический, концептуальный, директивный, поведенческий. Управленческая решетка Блейка—Моутон. Классификация стилей в зависимости от сочетания усилий менеджера на стадиях разработки и сравнения альтернатив. Стили принятия решений В.Врума (ситуационный подход). **Принятие групповых решений.** Особенности принятия решений в группе. Феномены коллективных решений. Методы группового выбора альтернативы: большинство голосов, суммирование рангов. Особенности организации коллективных экспертиз. Парадокс Кондорсе. Принципы большинства Борда. Теорема Эрроу о невозможности.

Тема 6. Вопросы реализации управленческих решений.

Механизм согласования интересов. Управленческое решение и ответственность. Виды ответственности. Контроль реализации решения. Контроль по отклонению и/или возмущению. Предварительный, текущий, заключительный контроль. Проектный подход к реализации управленческого решения.

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

В ходе реализации дисциплины Б1.В.ДЭ.32.01 «Технология принятия управленческих решений» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема (раздел)		Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1.	Понятие, особенности управленческого решения. Модели принятия управленческого решения	опрос
Тема 2.	Структура и классификация задач принятия решений	Решение задач
Тема 3.	Технологии разработки и принятия управленческого решения	Решение задач
Тема 4.	Управленческие решения в условиях риска и	тестирование

	неопределенности	
Тема 5.	Индивидуальные и групповые решения	опрос
Тема 6.	Вопросы реализации управленческих решений	опрос

Зачет проводится с применением следующих методов (средств): в устной форме по вопросам и в виде тестирования.

Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Тема 1. Понятие, особенности управленческого решения. Модели принятия управленческих решений

Типовые вопросы для проведения опроса:

1. Место принятия решений в деятельности руководителя. Понятие, сущность и особенности управленческого решения, этапы разработки и принятия управленческого решения.
2. Классификация управленческих решений.
3. Качество и эффективность управленческих решений. Оценка эффективности управленческого решения.
4. Модели процесса разработки и принятия решений. Рациональная модель. Концепция ограниченной рациональности Г.Саймона. Три модели Г.Минцберга. Циклическая модель. Модель А.Карпова. Модель В.Врума. Модель «мусорной корзины» Дж.Марча. Конфликтно—игровая модель М.Круазье.

Тема 2. Структура и классификация задач принятия решений

Типовые задачи:

Задача 1

Назовите возможные причины, определите проблему и поставьте цель для принятия управленческого решения в следующей ситуации: СМИ сообщили, что лекарство, выпускаемое вашей фирмой, помимо прямого назначения – лечения гриппа – вызывает аллергическую реакцию, приводящую к тяжелым последствиям.

Тема 3. Технологии разработки и принятия решения

Типовые задачи:

Задача 1

Петя Иванов оканчивает МГТУ им Н.Баумана и выбирает место работы. У него есть четыре варианта.

- поступить в аспирантуру МГТУ. Стипендия ничтожна, но есть возможности для подработки. Лет через 5 можно стать доцентом всемирно известного вуза, работать по совместительству преподавателем, консультантом, сотрудником той или иной фирмы;
- пойти инженером на крупное предприятие, ранее входившее в военно—промышленный комплекс, а ныне имеющее постоянный пакет заказов, в том числе зарубежных;
- стать сотрудником малого предприятия, выполняющего конкретные заказы, и получать оплату с каждого выполненного заказа;
- пойти компьютерщиком в филиал зарубежной экспортно—импортной фирмы.

Некоторые факты о местах работы (А, Б, В, Г)

Оплата труда. На настоящий момент – нарастает от А к Г.

Перспективы роста (в том числе оплаты). Наиболее велики в А, имеются в Б, практически отсутствуют в В и Г.

Начальство. Знакомое и уважаемо в А, солидное и хмурое в Б, несерьезное, но активное в В, строгое и малопонятное в Г.

Коллектив. Знакомый и приемлемый в А, понятный и благожелательный в Б, конкурентный (борьба за заказы и тем самым за доходы) в В, пропитанный стукачеством в Г.

Режим. Весьма свободный в А, жесткий (вход и выход по пропускам в заданное время) в Б, «полосатый» в В (вообще—то свободный, но если начальство прикажет…), тюремного типа в Г (фиксированы двери, через которые можно проходить, за питье чая на рабочем месте – штраф в размере 10% зарплаты, и т.п.).

Время на дорогу до места работы. Ближе всего В, затем Г, А, Б.

Вопрос: Объясните алгоритм выбора

Задача 2

В связи с недостатком финансовых средств в бюджете необходимо определить наиболее выгодный и жизненно необходимый для населения проект первоочередного финансирования. Выбранный проект должен удовлетворять первоочередные нужды города, при высокой степени рентабельности и минимальном риске проекта для привлечения внешних и внутренних займов, покрывающих недостаток собственных средства бюджета. Стоимость проекта можно снизить с помощью использования собственных строительных материалов, производящихся в регионе.

Вопрос: Объясните процедуру выбора одного проекта из трех.

Сравнительная таблица проектов по критериям

Критерий	А – строительство жилья в городе	В – строительство дорог (внутригородская структура)	С – строительство и реконструкция жилищно—коммунальной инфраструктуры (теплосети, водоснабжение, газ и т.д.)
Стоимость проекта	Наименьшая стоимость	Среднее значение	Самый дорогой проект
Наличие внутреннего займа для проекта	Самое высокое значение	Самое низкое значение	Чуть хуже А
Актуальность проекта для города	Меньше, чем С	Наименьшая из всех	Наиболее необходим
Срок эксплуатации объектов	Около 50 лет	Около 5 лет	Около 20 лет
Наличие внешних инвестиций для проекта	Наименее привлекательно для инвесторов	Наиболее привлекательно для инвесторов	Менее привлекательно, чем В
Риск вложения средств в проект	Ниже, чем в В	Наибольший риск	Наименьший риск
Отдача от проекта	Меньше, чем в С	Наименьшая отдача	Самая высокая отдача
Наличие собственных материалов для реализации проекта	Несколько хуже В	Самая высокая обеспеченность	Наименее обеспечен

Тема 4. Управленческие решения в условиях риска и неопределенности

Типовые тестовые задания:

Инструкция к тесту

Тесты выдаются студентам на бумажном носителе. После завершения тестирования каждый обучаемый получает персональный результат.

В тесте 20 вопросов с вариантами ответа, необходимо выбрать один или несколько правильных ответов. Время тестирования 40 минут. Тестовые вопросы являются типовыми: с выбором одного или нескольких вариантов ответа из предложенных.

1.При какой стратегии (критерии) принятия решений в условиях неопределенности исходят из равной вероятности наступления событий?

01 – критерий Вальда
02 – критерий максимакса
03 – критерий Лапласа
04 – критерий Сэвиджа
04 – критерий Гурвица

2.Условия риска при принятии решений означают:

01— наличие одного исхода у альтернатив
02 – наличие нескольких исходов у альтернативы
03 – наличие информации о вероятностях исходов альтернативы
04 – отсутствие информации о вероятностях исходов альтернативы

Тема 5. Индивидуальные и групповые решения.

Типовые вопросы для проведения опроса:

1. Стили принятия решений.
2. Принятие групповых решений.
3. Феномены коллективных решений.
4. Методы группового выбора альтернативы.
5. Особенности организации коллективных экспертиз.
6. Парадокс Кондорсе. Принципы большинства Борда. Теорема Эрроу о невозможности.

Тема 6. Вопросы реализации управленческих решений

Типовые вопросы для проведения опроса:

1. Управленческое решение и ответственность.
2. Контроль реализации решения.
3. Проектный подход к реализации управленческого решения.

Оценочные материалы промежуточной аттестации

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС - 1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК ОС – 1.2	владение навыком разработки и принятия управленческих решений на основе системного подхода

Компонент компетенции	Индикатор оценивания	Критерий оценивания
владение навыком разработки и принятия управленческих решений на основе системного подхода	Диагностирует проблемную ситуацию, предлагает управленческое решение в условиях детерминированности и неопределенности внешней	• Знает виды управленческих решений и способен объяснить методы их принятия. • Знает факторы разработки, принятия и реализации

	и внутренней управленческой среды	управленческого решений. • Знает методы анализа внешней и внутренней среды организации, выявляет ее ключевые элементы и учитывает их при принятии решений; • Умеет применять методы разработки, принятия и реализации управленческого решения в условиях инновационной деятельности. • Умеет разрабатывать технические задания и планы по обоснованию проектных решений. • Умеет диагностировать проблемы в организации. • Владеет навыком организовывания проектных групп для решения управленческих задач. • Владеет методами разработки, принятия и реализации управленческих решений.

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация студентов проводится в форме зачета в виде устного ответа на вопросы билета и/или тестирования (для очной формы обучения).

Инструкция к тесту

Тесты выдаются на бумажном носителе. После завершения тестирования каждый обучаемый получает персональный результат.

В тесте 20 вопросов с вариантами ответа, необходимо выбрать один правильный ответ. Время тестирования 40 минут. Тестовые вопросы являются типовыми: с выбором одного варианта ответа из предложенных.

Типовые тестовые задания к зачету

1. В теории менеджмента под принятием управленческого решения подразумевается:

01 — выбор единственной альтернативы из числа возможных

02 — формирование критерия выбора единственной альтернативы

03 — формирование перечня альтернатив

04 — описание проблемной ситуации

2 Чем, согласно теории менеджмента, характеризуются импульсивные управленческие решения?

01 — процесс принятия решения проходит, минуя этап обоснования и проверки

02 — принимаются менеджерами, у которых процесс проверки гипотез является обязательным

03 — являются универсальными для различных управленческих ситуаций

04 — принимаются менеджерами, у которых процесс построения гипотез преобладает над действиями по их проверке

3.Управленческое решение от решений, принимаемых в частной жизни, в наибольшей степени отличает:

01 — ориентация на результат

02 — степень влияния на людей

03 — процесс выбора альтернативы

04 — степень систематизированности процесса

4. Качество УР — это:

01 – релевантная информация

02 – степень соответствия УР внутренним требованиям организации

03 – логическая связь между целями и методами их достижения

04 – результативность управления

5. Эффективность УР означает:

01 – эффективность разработки решения

02 – эффективность реализованного решения

03 – все перечисленное верно

6. Согласно теории принятия решений модель ограниченной рациональности характеризуют следующие утверждения:

01 — поиск оптимального решения не предполагается

02 — достигается неплохой результат при минимальных затратах на его достижение

03 — находится оптимальное решение при ограниченной информации

04 — достигается оптимальный результат при рациональных затратах

7. Модель Минцберга «сначала делаю»:

01 – определение проблемы – диагностика – проектирование – решение

02 – действие – выбор – закрепление

03 – разведка – проект – выбор

8. Модель принятия решений, которая учитывает заинтересованность и помощь подчиненных, принадлежит:

01 – Дж.Марчу

02 – Г.Саймону

03 – В.Вруму

04 – М.Круазье

9. Минимальное количество альтернатив, которое должно быть выявлено для того, чтобы появилась необходимость в принятии управленческого решения – это _____ альтернативы

01 — четыре и более

02 — одна

03 — две

04 — ни одной

10. В структуру задачи принятия решения входят:

01 – проблема, цель, критерии, альтернативы

02 – модели, симптомы, альтернативы, методы

03 – цели, критерии, ограничения, модели

Система оценки: После завершения тестирования каждый обучаемый получает персональный результат.

Баллы (%	**Оценка**

правильных ответов)	
<50	неудовлетворительно
50—65	удовлетворительно
66—75	хорошо
76—100	отлично

Типовые вопросы для подготовки к зачету

1. Управленческое решение как объект изучения в различных научных областях.
2. Понятие, особенности управленческого решения, требования к управленческому решению, этапы разработки
3. Место управленческого решения в деятельности руководителя, типичные решения для различных функций управления
4. Субъект и объект управленческого решения, участники процесса разработки и принятия управленческого решения
5. Классификация управленческих решений
6. Модели процесса разработки и принятия управленческих решений: рациональная модель, модель ограниченной рациональности, модель «мусорной корзины»
7. Три модели Г.Минцберга, модель В.Врума, модель Карпова
8. Структура задачи принятия решения: проблема, цели, ограничения, критерии, альтернативы
9. Методы формирования множества альтернатив
10. Количественные, качественные шкалы при сравнении альтернатив
11. Методы оценки и сравнения альтернатив при одном критерии
12. Методы оценки и сравнения альтернатив при многокритериальности
13. Множество Парето
14. Условия риска и методы оценки альтернатив в условиях риска
15. Условия риска. Стратегии управления рисками
16. Условия неопределенности и сравнение альтернатив в условиях неопределенности
17. Феномены индивидуальных и коллективных решений в условиях риска, теория А.Тверски и Д.Канемана
18. Задача группового выбора, принципы группового выбора. Эффекты воздействия группы на личность
19. Экспертные оценки: понятие, направления использования, организация экспертиз
20. Экспертные методы разработки и принятия управленческих решений.
21. Индивидуальный стиль принятия решения, классификация стилей
22. Контроль реализации управленческого решения. Ответственность за принятие управленческого решения
23. Использование проектного подхода в реализации управленческого решения. Понятие проекта. Признаки проекта. Виды проектов.
24. Проект и продукт проекта. Ограничения проекта.
25. Команда проекта. Заинтересованные лица проекта.

Оценка знаний студента на зачете носит комплексный характер, является балльной и определяется его:

– ответом на зачете (решением теста; ответом на вопросы);

– учебными достижениями в семестровый период (по очной форме обучения — количеством баллов, полученных по балльно-рейтинговой системе).

Оценка студентам очной формы обучения выставляется в соответствии с балльно—рейтинговой системой. Основой для определения оценки служит уровень усвоения студентами материала, предусмотренного рабочей программой дисциплины.

Критерии оценки студента на зачете

Баллы (рейтинговой оценки), %	**Оценка**	**Требования к знаниям**
50-100	*«зачтено»*	Оценка **«зачтено»** выставляется студенту, если он как минимум: – перечисляет виды управленческих решений, но испытывает трудности с перечислением видов управленческих решений и методов их принятия; – называет факторы разработки, принятия и реализации управленческого решения с ошибками; – перечисляет роль, функции и задачи менеджера в современной организации; – диагностирует проблемы в организации, но допускает ряд ошибок в применении методов диагностики; – выявляет ключевые элементы внутренней и внешней среды и учитывать их при принятии решений, но допускает ошибки при анализе внутренней и внешней среды, – с ошибками применяет методы разработки, принятия и реализации управленческого решения; – испытывает трудности в организации командного взаимодействия для решения управленческих задач. – Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом (для очной формы обучения)
Менее 50	*«не зачтено»*	Оценка «не зачтено» выставляется студенту, если он • допускает существенные ошибки в программном материале, • не обладает способностью логически верно, аргументировано и ясно строить устную речь по вопросам программного материала - Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрировали низкую степень овладения программным материалом по (для очного отделения).

5.Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Усвоение материала обеспечивается сочетанием аудиторных занятий и самостоятельной работы обучающихся с литературой и заданиями. Основным видом учебных занятий по данной дисциплине являются лекции и практические занятия. Практические занятия проводятся в виде разбора кейсов, дискуссий, группового/командного проектного обучения.

При изучении дисциплины «Технология принятия управленческих решений» студентам рекомендуется самостоятельное изучение рекомендованной литературы по темам курса,

повторение материала в процессе подготовки к практическим занятиям.

Для получения углубленных знаний по системному подходу рекомендуется знакомство с дополнительной научной литературой по проблематике дисциплины, анализа научных концепций и современных подходов к осмыслению рассматриваемых проблем.

С целью обеспечения успешного обучения обучающийся должен готовиться к лекции, так как она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом;
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания;
- систематизирует учебный материал;
- ориентирует в учебном процессе.

Подготовка к лекции заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Подготовка к практическим занятиям:

- внимательно прочитайте материал лекций, относящихся к данному практическому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- выпишите основные термины;
- ответьте на контрольные вопросы по практическим занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;
- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до практического занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются наиболее эффективными формами работы;
- рабочая программа дисциплины в части целей, перечня знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

Подготовка к зачету. К зачету необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период зачётно-экзаменационной сессии, как правило, показывают не слишком удовлетворительные результаты. В самом начале учебного курса познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами лекций, практических занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов к экзамену.

После этого у вас должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и практических занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи экзамена.

В случае необходимости разъяснения каких-либо вопросов предусмотрены консультации преподавателя.

6. Учебная литература и ресурсы информационно—телекоммуникационной сети "Интернет"

6.1.Основная литература

1. Бусов, В. И. Управленческие решения : учебник для вузов / В. И. Бусов. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 254 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01436-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/559792

2. Голубков, Е. П. Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 427 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17927-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/568769

3. Зуб, А. Т. Принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 332 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06006-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560403

4. Мкртычян, Г. А. Принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Г. А. Мкртычян, Н. Г. Шубнякова. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 140 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13827-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/567652

5. Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений : учебник для вузов / А. В. Тебекин. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 493 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-5576-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/556405

6. Теория и практика принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов / В. И. Бусов, Н. Н. Лябах, Т. С. Саткалиева, Г. А. Таспенова ; под общей редакцией В. И. Бусова. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 276 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16710-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560497

6.2. Дополнительная литература

1. Литвак Б.Г. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебник/ Литвак Б.Г.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово—промышленный университет «Синергия», 2019.— 512 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/17052 .— ЭБС «IPRbooks»

2. Логинов, В. Н. Управленческие решения. Модели и методы / В.Н. Логинов. — М.: Альфа-пресс, 2017. — 184 с.

3. Ползунова, Н. Н. Исследование систем управления / Н.Н. Ползунова, В.Н. Краев. — М.: Академический проект, 2017. — 240 с.

4. Теория и практика разработки принятия и реализации управленческих решений в предпринимательстве [Электронный ресурс]/ А.Н. Асаул [и др.].— Электрон. текстовые данные.— СПб.: Институт проблем экономического возрождения, 2019.— 304 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/38597 .— ЭБС «IPRbooks»

5. Юкаева В.С. Принятие управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник/ Юкаева В.С., Зубарева Е.В., Чувикова В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2016.— 324 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/60493 .— ЭБС «IPRbooks»

6.3. Нормативные правовые документы

Не используются

6.4 Интернет—ресурсы

1. http://www.iprbookshop.ru/ - Электронная библиотечная система «IPRBooks»
2. https://www.urait.ru/ - Электронная библиотечная система «Юрайт»
3. www.e.lanbook.com - Электронная библиотечная система «Лань»
4. www.rsl.ru – официальный сайт Российской государственной библиотеки
5. www.ecsocman.edu.ru – Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент»
6. www.rbc.ru – официальный сайт агентства «РосБизнесКонсалтинг»
7. www.rubricon.com – информационно-энциклопедический ресурс
8. www.aup.ru – Административно-управленческий портал
9. hr-portal.ru – портал по управлению персоналом и менеджменту
10. http://www.hr-journal.ru - электронный журнал по управлению персоналом
11. https://www.acjournal.ru/jour Научно-практический рецензируемый журнал «Управленческое консультирование», РАНХиГС

6.5.Иные источники

Не используются

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

— 5 лингафонных кабинетов с установленным программным обеспечением (программа «Нибелунг»), оснащенные наушниками (на каждом рабочем столе)
— компьютеры с доступом в Интернет;
— мультимедийное оборудование;
— интерактивная доска (при наличии);
— классная доска, указка.

Программное обеспечение	Версия	Существует лицензий (и тип), количество
Windows 7 Pro	7	105
Офисный пакет		
Microsoft Office 2010 standard	2010	150
Microsoft Office 2016 standard	2016	120
Антивирусная защита		
—Kaspersky Endpoint Security длябизнеса— Стандартный Russian Edition	10.2.5.3201	450
Дополнительные программы и утилиты		
WinRar	5	250
Radmin	3	250
ABBY FineReader 9.0 Corporate Edition	9	15
Другое ПО, используемое в деятельности филиала		
1С Библиотека	2.1.2.1	1
Гарант	8.00.2.025	50
Консультант	4016.00.12	50

Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.ДЭ.02.02 Управленческий консалтинг
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Управление развитием бизнеса
(наименование образовательной программы)

Заочная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2025

Челябинск

Автор-составитель:

Старший преподаватель
кафедры экономики и менеджмента Каримова И.Л.
Челябинского филиала РАНХиГС

Заведующий кафедрой
экономики и менеджмента,
к.с.н., доцент Терещук Е.А.

Рабочая программа дисциплины ***«Управленческий консалтинг»*** разработана в соответствии с Рекомендациями и требованиями по разработке образовательных программ высшего образования, утвержденными решением УМС Академии по менеджменту от «27» сентября 2023г.

Рабочая программа дисциплины ***«Управленческий консалтинг»*** рассмотрена и одобрена на заседании кафедры экономики и менеджмента.
Протокол от «27» марта 2025 № 8.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы……...4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы 4
3. Содержание и структура дисциплины 5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине 7
5.Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины 15
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" 16
6.1.Основная литература 16
6.2. Дополнительная литература.....16
6.3. Нормативные правовые документы 16
6.4. Интернет-ресурсы 17
6.5. Иные источники 17
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы 17

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

1.1. Дисциплина Б1.В.ДЭ.02.02 «Управленческий консалтинг» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС - 1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК ОС – 1.2	владение навыком разработки и принятия управленческих решений на основе системного подхода

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

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта/ профессиональные действия)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
	УК ОС – 1.2	на уровне знаний: • демонстрирует знание теоретических основ управленческого консультирования
		на уровне умений: • формирует запрос на получение информационных, методических, консультационных услуг со стороны внешних организаций • проводит основные диагностические мероприятия, • анализирует потребность организации в проведении управленческого консультирования.
		на уровне навыков: • владеет навыком разработки управленческих решений • владеет навыком управленческого консультирования

– 2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Объем дисциплины 3 зачетных единиц.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся по очной форме обучения:

- 8 часов лекций;
- 24 часа практических занятий;
- 76 часов самостоятельной работы.

Количество астрономических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся по

очной форме обучения:

- 6 часов лекций;
- 18 часов практических занятий;
- 57 часов самостоятельной работы.

.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.ДЭ.02.02 «Управленческий консалтинг»; очная форма – 1 курс, 2 семестр;

В содержательном плане дисциплина опирается на предыдущий уровень образования и дисциплины: Б1.О.02 «Современный менеджмент», Б1.О.03 «Стратегический менеджмент и стратегический анализ», Б1.О.05 «Методы исследований в менеджменте».

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – зачет.

3. Содержание и структура дисциплины

Очная форма обучения

№	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
1.	Управленческий консалтинг: предмет, методология, понятийный аппарат	11	1		2		8	О
2.	Организация процесса кадрового консультирования	11	1		2		8	О
3.	Диагностика системы управления организацией: назначение, технологии, приоритеты	15	2		3		10	О
4.	Методы анализа и решения управленческих проблем	14	1		3		10	О
5.	Взаимодействия и коммуникации в консалтинге	11,5	0,5		3		8	О, Д
6.	Основные направления консалтинговой деятельности	11,5	0,5		3		8	О
7.	Консалтинг мотивационных систем	11	1		2		8	О
8.	Консультирование по вопросу развития бренда работодателя	12,5	0,5		4		8	О
9.	Организация деятельности консалтинговой фирмы	0,5	0,5		2		8	О, Т
	Промежуточная аттестация							Зачет
Всего		**108**	**8**		**24**		**76**	

Примечание:

** формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), диспут (Д), тестирование (Т).*

Содержание дисциплины

Тема 1. Управленческий консалтинг: предмет, методология, понятийный аппарат

Понятие «управленческий консалтинг». Характеристика основных подходов к управленческому консультированию. Характерные черты и особенности кадрового консалтинга. Функциональные особенности современных организаций и управленческий консалтинг. Научные предпосылки, теоретические и прикладные источники кадрового консалтинга.

Модели и сферы применения консалтинга. Специфика работы консультантов и виды консалтинговой деятельности.

Тема 2. Организация процесса кадрового консультирования

Консалтинг как логическая цепочка процедур, выполняемых консультантом и клиентом для решения проблем и осуществления изменений в организации.

Основные стадии процесса консультирования: предпроектная, проектная и послепроектная.

Тема 3. Диагностика системы управления организацией: назначение, технологии, приоритеты

Диагностика как метод изучения состояния управляемого объекта. Цели и задачи организационной диагностики. Применение диагностики при анализе управленческих процессов. Виды диагностического наблюдения.

Позиционный анализ в структуре организационной диагностики. Диагностика в практике организационного аудита.

Тема 4. Методы анализа и решения управленческих проблем

Разнообразие методического инструментария, используемого при анализе управленческих проблем. Характеристика социологических и психологических методов: интервью, опросы, тестирование, наблюдение, групповая работа, деловые игры, экспертные оценки, формирование «дерева целей» и пр.

Тема 5. Взаимодействия и коммуникации в консалтинге

Установление взаимодействия «консультант- клиент». Поведенческие роли консультантов. Методы воздействия на систему «консультант-клиент». Квалификационная характеристика деятельности консультанта по А.И. Пригожину.

Тема 6. Основные направления консалтинговой деятельности

Специфика консалтинговых услуг. Программа развития консультационной практики. Классификация консалтинговых услуг. Консультирование по общим вопросам управления организацией и выработки корпоративной стратегии; по вопросам управления финансовой деятельностью; по развития маркетинга в организации, по вопросам развития государственных и муниципальных учреждений. Особенности консалтинга развития малых предприятий.

Консультирование по вопросам управления персоналом организации Политика, практика и анализ человеческих ресурсов. Планирование человеческих ресурсов. Комплектование штатов. Кадровый аудит.

Тема 7. Консалтинг мотивационных систем

Развитие мотивационных систем.

Мотивирующая оценка персонала организации. Инструменты и стратегии, используемые при консалтинге мотивационных систем. Особенности использование «концепции PFP». Изучение реальных примеров мотивационных программы для персонала.

Тема 8. Консультирование по вопросу развития бренда работодателя

Консультирование по вопросам создания программ повышения лояльности персонала. Актуальные тенденции HR-брендинга Применение маркетинговых инструментов для формирования HR-бренда. Создание и тирражирование EVP как фактор формирования HR-бренда.

Тема 9. Организация деятельности консалтинговой фирмы

Консалтинговая фирма: понятие и классификационные системы деятельности фирм. Этапы открытия и управления консалтинговой фирмой. Модели открытия консалтингового бизнеса. Матрица BCG для консалтинковой фирмы. Стратегии деятельности консалтинговой фирмы. Тактика и технологии деятельности консалтинговых фирм. Оценка результативности и эффективности деятельности консалтинговой фирмы.

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

В ходе реализации дисциплины Б1.В.ДЭ.02.02 «Управленческий консалтинг» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема (раздел)		Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1.	Управленческий консалтинг: предмет, методология, понятийный аппарат	опрос
Тема 2.	Организация процесса кадрового консультирования	опрос
Тема 3.	Диагностика системы управления организацией: назначение, технологии, приоритеты	опрос
Тема 4.	Методы анализа и решения управленческих проблем	опрос
Тема 5.	Взаимодействия и коммуникации в консалтинге	опрос, диспут
Тема 6.	Основные направления консалтинговой деятельности	опрос
Тема 7.	Консалтинг мотивационных систем	опрос
Тема 8.	Консультирование по вопросу развития бренда работодателя	опрос
Тема 9.	Организация деятельности консалтинговой фирмы	опрос, тестирование

Зачет проводится с применением следующих методов (средств): в устной форме по вопросам.

Материалы текущего контроля успеваемости

Преподаватель оценивает уровень подготовленности обучающихся к занятию по следующим показателям:

- устные ответы на вопросы преподавателя по теме занятия,
- выступление по вопросам к опросам,
- выступление с докладами по вопросам к опросам;
- участие в обсуждении докладов;
- выступление с докладами на диспуте;
- участие в диспуте;
- количество правильных ответов при тестировании.

Критерии оценивания ответа:

- степень усвоения понятий и категорий по теме;
- умение работать с документальными и литературными источниками;
- грамотность изложения материала;
- самостоятельность работы, наличие собственной обоснованной позиции.

Критерии оценивания доклада по теме занятия/диспута:

- степень усвоения понятий и категорий по теме;
- умение работать с документальными и литературными источниками;
- грамотность изложения материала;
- самостоятельность работы, наличие собственной обоснованной позиции.

Критерии оценивания участия в обсуждении докладов/диспуте:

- умение формулировать вопрос по теме доклада;
-умение отстаивать свою точку зрения, опираясь на методы аргументации;
- наличие дополнений к докладу;
- наличие собственной обоснованной позиции.

Оценка знаний, умений, навыков проводится на основе балльно-рейтинговой системы 70% из 100% (70 баллов из 100) - вклад по результатам посещаемости занятий, активности на

занятиях, выступления на диспуте, ответов на вопросы преподавателя в ходе занятия, по результатам прохождения тестирования.

Типовые оценочные средства

Тема 1. Управленческий консалтинг: предмет, методология, понятийный аппарат

Варианты вопросов для проведения опроса на занятии:

1. Понятие «управленческий консалтинг». Характеристика основных подходов к управленческому консультированию.
2. Характерные черты и особенности управленческого консалтинга.
3. Современное развитие рынка консалтинговых услуг в мире.
4. Становление консалтинговых услуг в России.
5. Участники процесса консультирования. Процесс выбора консультанта (внутренние и внешние консультанты, российское/зарубежное агентство).
6. Характеристика основных направлений управленческого консультирования.

Тема 2. Организация процесса кадрового консультирования

Варианты вопросов для проведения опроса на занятии:

1. Основные этапы процесса консультирования (Модель Милана Курба): краткая характеристика каждой из стадий
2. Предпроектная стадия: (контакт с клиентом, осознание клиентом наличия проблемы, предварительный диагноз проблемы; подготовка ТЗ и финансового предложения, заключение контракта). Видение консультанта.
3. Проектная стадия: общая характеристика. Оценка качества результатов проекта. Видение консультанта.
4. Особенности послепроектной стадии. Завершение консалтингового процесса. Видение консультанта. Самоанализ эффективности консультационной деятельности.

Тема 3. Диагностика системы управления организацией: назначение, технологии, приоритеты

Варианты вопросов для проведения опроса на занятии:

1. Диагностика как метод изучения состояния управляемого объекта. Цели и задачи организационной диагностики. Применение диагностики при анализе управленческих процессов.
2. Методы сбора информации и общей организационной диагностики (методы экспресс-диагностики (самодиагностики), диагностическое интервью, диагностическое наблюдение, SWOT-анализ и PEST-анализ)
3. Позиционный анализ в структуре организационной диагностики. Диагностика в практике организационного аудита.

Тема 4. Методы анализа и решения управленческих проблем

Варианты вопросов для проведения опроса на занятии:

1. Разнообразие методического инструментария, используемого при анализе управленческих проблем.
2. Методы работы с управленческими ошибками.
3. Методы принятия и реализации управленческих решений (экспертные и коллективные методы, «дерево» целей, формирование критериев эффективности, мозговой штурм и т.д.)
4. Деловые игры и геймификация как способ решения управленческих проблем.

Тема 5. Взаимодействия и коммуникации в консалтинге

Варианты вопросов для проведения опроса на занятии:

1. Установление взаимодействия «консультант-клиент».
2. Поведенческие роли консультантов.

3. Методы воздействия на систему «консультант-клиент».
4. Квалификационная характеристика деятельности консультанта по Пригожину А.И.

Примерные вопросы для подготовки к диспуту:

1. Этические нормы деятельности консультантов: основные проблемы в России.
2. Позиция консультанта в конфликтной ситуации.
3. Факторы, определяющие выбор поведенческой роли консультанта.
4. Специфика работы консультантов в России.

Современные тенденции развития рынка консалтинговых услуг в России (анализ на основе статистических данных Эксперт РА и Коммерсант.ru).

Тема 6. Основные направления консалтинговой деятельности

Варианты вопросов для проведения опроса на занятии:

1. Специфика консалтинговых услуг.
2. Программа развития консультационной практики. Классификация консалтинговых услуг.
3. Консультирование по общим вопросам управления организацией и выработки корпоративной стратегии, по вопросам управления финансовой деятельностью.
4. Консультирование по общим вопросам по вопросам развития государственных и муниципальных учреждений.
5. Особенности консалтинга развития малых предприятий.
6. Консультирование по вопросам управления персоналом организации Политика, практика и анализ человеческих ресурсов. Аудит персонала.

Тема 7. Консалтинг мотивационных систем

Варианты вопросов для проведения опроса на занятии:

1. Развитие мотивационных систем.
2. Мотивирующая оценка персонала организации.
3. Инструменты и стратегии, используемые при консалтинге мотивационных систем. Особенности использование «концепции PFP».
4. Мотивационная матрица А.И. Пригожина и практика ее использования в консультировании.
5. Изучение реальных примеров мотивационных программы для персонала.

Тема 8. Консультирование по вопросу развития бренда работодателя

Варианты вопросов для проведения опроса на занятии:

1. Консультирование по вопросам создания программ повышения лояльности персонала.
2. Актуальные тенденции HR-брендинга.
3. Применение маркетинговых инструментов для формирования HR-бренда.
4. Создание и тирражирование EVP как фактор формирования HR-бренда.

Тема 9. Организация деятельности консалтинговой фирмы

Варианты вопросов для проведения опроса на занятии:

1. Консалтинговая фирма: понятие и классификационные системы деятельности фирм.
2. Этапы открытия и управления консалтинговой фирмой.
3. Модели открытия консалтинговой компании: приобретение, франчайзинг, реорганизация, аутсорсинг.
4. Стратегии деятельности консалтинговой фирмы. Матрица BCG для консалтинковой фирмы. Тактика и технологии деятельности консалтинговых фирм.
5. Оценка результативности и эффективности деятельности консалтинговой фирмы.

Типовые тестовые задания

1. Какой период времени называют «золотые годы» управленческого консультирования? (выберите один вариант)

а) времена Промышленной революции (XVIII–XIX вв);

б) развитие поведенческих теорий и школы человеческих отношений (конец IX – начало XX века);

в) бурный рост числа и укрупнение масштабов компаний (50–70 годы XX века); современный этап (конец XX – начало XXI века).

2. Какую зарубежную компанию принято считать первой консалтинговой фирмой? (выберите один вариант)

а) McKinsey & Company;

б) Arthur D. Little;

в) PriseWaterhouseCoopers;

г) Harrington Emerson;

д) School of Commerce, Account &Finance.

3. В каком году возникла первая российская школа консультантов по управлению в структуре АНХ при Правительстве РФ? (выберите один вариант)

а) 1930 г.;

б) 1983 г.;

в) 1992 г.;

г) 1999 г.

4. Напишите компании, входящие в «большую четверку» консалтинговых компаний:

_____

_____

5. Напишите известные Вам российские консалтинговые компании:

_____

_____

6. Какие тенденции на рынке консалтинговых услуг отмечают эксперты по итогам 2017 года? (возможны несколько вариантов ответа)

а) существенный рост в сегменте финансового консалтинга;

б) снижение доли государственного и муниципального консалтинга;

в) рост выручки консалтинговых компаний и увеличение консалтинговых бюджетов;

г) рост услуг налогового и юридического консалтинга;

д) увеличение оплаты труда консультантов;

е) падение сегмента стратегического консалтинга и консалтинга в области маркетинга.

7. В каких случаях компании целесообразно обращаться за помощью к консультанту? (возможны несколько вариантов ответа)

а) всегда, когда возникает сложная ситуация или для профилактики возможных проблем;

б) когда необходим независимый взгляд со стороны на проблему клиента;

в) когда проблема может вызвать очень серьезные социальные, экономические и др. последствия;

г) когда нужна помощь грамотного специалиста в условиях ограниченного времени;

д) необходимо осуществить радикальные комплексные преобразования в системе управления;

е) для участия во внутренних конфликтах предприятия;

ж) когда нужно принять важное решение за руководителя компании;

з) для подготовки консультационного отчета или другой отчетности.

Вопросы для самостоятельного изучения:

1. Виды консультационных услуг, наиболее распространенные в настоящее время.
2. Миссия и правила поведения консультанта.
3. Исторические корни управленческого консультирования.

4. Человеческий и интеллектуальный капитал консалтинговой фирмы.
5. Принципы маркетинга консалтинговых услуг, маркетинговая программа консалтинговой фирмы.
6. Современные IT-технологии в управленческом консультировании.
7. Организация интернет-консультирования клиента.
8. Поведенческие аспекты консультационного процесса.
9. Современные российские объединения консультантов.
10. Нормативно-правовая база управленческого консультирования.
11. Специфические стратегии консультирующей организации.
12. Основные перспективы развития консалтингового бизнеса в мире.
13. Перспективы развития консалтинга в России.
14. Коучинговый подход в консультировании.
15. Позиция консультанта в конфликтной ситуации.
16. Бизнес-консультант в переговорном процессе.
17. Консультирование по организация деятельности ассесмент-центров в компаниях
18. Применение психологического тестирования в рамках консультирования персонала.
19. Игровые методики и тренинги в рамках консультирования персонала
20. Сравнительный анализ консультирования и коучинга.
21. Эффективность и качество управленческого консультирования: новые методы оценки результатов.
22. Форма оплаты труда консультантов в мире и России.
23. Методическое обеспечение организационной диагностики.
24. Роль консультанта по внедрении организационных изменений.
25. Диагностика организационных патологий.

Оценочные средства для промежуточной аттестации

Формируемые компетенции с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы.

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС - 1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК ОС – 1.2	владение навыком разработки и принятия управленческих решений на основе системного подхода

Компонент	Индикатор оценивания	Критерий оценивания
владение навыком разработки и принятия управленческих решений на основе системного подхода	Диагностирует проблемную ситуацию, предлагает управленческое решение в условиях детерминированности и неопределенности внешней и внутренней управленческой среды	- Знает принципы и методы консультационной деятельности - Знает теоретические основы управленческого консультирования - Способен сформировать запрос на получение информационных, методических, консультационных услуг со стороны внешних организаций - Может проводить основные диагностические мероприятия, - Способен анализировать потребность

Компонент	Индикатор оценивания	Критерий оценивания
		организации в проведении управленческого консультирования - Владеет навыком разработки управленческих решений в условиях инновационной деятельности или организационных изменений - Демонстрирует навыки обучающего консультирования

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета в виде устного ответа на вопросы.

Вопросы для подготовки к зачету:

1. Понятие «управленческий консалтинг».
2. Предмет, объект, роль и место управленческого консалтинга в системе наук.
3. Характерные черты и особенности управленческого консалтинга.
4. Научные предпосылки, теоретические и прикладные источники управленческого консалтинга.
5. «Большая пятерка» транснациональных аудиторско-консалтинговых фирм
6. Характеристика Консалтинговых организаций по Европейскому справочнику-указателю консультантов по менеджменту. Региональные, межрегиональные, национальные, транснациональные ассоциации консалтинговых фирм.
7. Организация процесса управленческого консультирования
8. Основные стадии процесса консультирования.
9. Этапы выполнения консалтинговых проектов.
10. Цели и задачи организационной диагностики.
11. Особенности применения организационной диагностики в управленческом консалтинге.
12. Организационная самодиагностика.
13. Диагностическое интервью.
14. Характеристика социологических и психологических методов, используемых в управленческом консалтинге.
15. Понятие «интегративного консалтинга» и специфика его использования.
16. Характеристика методов реинжиниринга бизнес-процессов и бенчмаркинга в управленческом консалтинге.
17. Сущность аутсорсинга и коучинга в сферы их применения.
18. Особенности работы консультанта по управлению.
19. Квалификационная характеристика деятельности консультанта по А.И. Пригожину.
20. Базовые ценности консалтинга. Этические основы деятельности консультанта.
21. Инструменты и стратегии, используемые при консалтинге мотивационных систем.
22. Особенности использование «концепции PFP».
23. Основные структурные компоненты организации. Формальная и неформальная структура.
24. Анализ современных организационных структур.
25. Консалтинг развития организационной культуры.
26. «Культуры доверия».
27. Специфика консалтинговых услуг в России.
28. Наиболее востребованные виды услуг консалтинговых компаний на российском рынке.
29. Основные виды консалтинговой деятельности.

30. Консультирование по общим вопросам управления организацией и выработки корпоративной стратегии, управления финансовой деятельностью, развития маркетинга в организации.

31. Консультирование по вопросу развития бренда работодателя.

32. Создание и тирражирование EVP как фактор формирования HR-бренда

33. Консультирование по вопросам управления персоналом организации.

34. Проведение кадрового аудита.

35. Особенности консалтинга развития малых предприятий.

36. Консультирование по вопросам развития государственных учреждений.

37. Этапы открытия и управления консалтинговой фирмой.

38. Стратегии деятельности консалтинговой фирмы.

39. Тактика и технологии деятельности консалтинговых фирм.

40. Оценка результативности и эффективности деятельности консалтинговой фирмы.

41. Консультирование по вопросам управления персоналом организации

42. Политика, практика и анализ человеческих ресурсов.

43. Планирование человеческих ресурсов. Комплектование штатов. Кадровый аудит.

44. Этапы открытия и управления консалтинговой фирмой.

45. Стратегии деятельности консалтинговой фирмы. Тактика и технологии деятельности консалтинговых фирм.

46. Оценка результативности и эффективности деятельности консалтинговой фирмы.

47. Разнообразие методического инструментария, используемого при анализе управленческих проблем.

48. Характеристика социологических и психологических методов: интервью, опросы, тестирование, наблюдение, групповая работа, деловые игры, экспертные оценки, формирование «дерева целей» и пр.

Обучающийся допускается к зачету по дисциплине в случае выполнения им всех заданий и мероприятий, предусмотренных программой дисциплины.

Зачет проводится в форме публичного выступления (ответ на вопросы). Выступление – это официальное сообщение, посвященное теме вопроса зачета, которое содержит описание вопроса и раскрытие его сути. Структура ответа включает:

1. Введение:

– указывается вопрос, излагается последовательность ответа;

2. Основное содержание:

– обозначается проблемное поле и вводятся основные термины выступления, а также тематические разделы содержания ответа;

– намечаются методы решения представленной в выступлении проблемы и предполагаемые результаты.

3. Заключение:

– приводятся основные результаты и суждения автора по поводу путей возможного решения рассмотренной проблемы, которые могут быть оформлены в виде рекомендаций.

Выступление должно быть построено в соответствии с регламентом: не более пяти минут.

Шкала оценки.

Знания и компетенции студента на зачете оцениваются оценками: «зачтено», «не зачтено».

Баллы (рейтинговой оценки), %	**Оценка**	**Требования к знаниям**

50 и более	*«зачтено»*	- Оценка «зачтено» выставляется студенту, если он: • Знает принципы и методы консультационной деятельности • Знает теоретические основы управленческого консультирования • Способен сформировать запрос на получение информационных, методических, консультационных услуг со стороны внешних организаций • Может проводить основные диагностические мероприятия, • Способен анализировать потребность организации в проведении управленческого консультирования • Владеет навыком разработки управленческих решений в условиях инновационной деятельности или организационных изменений • Демонстрирует навыки обучающего консультирования учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют как минимум достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом.
Менее 50	*«не зачтено»*	- Оценка «не зачтено» выставляется студенту, если он: • Не знает принципы и методы консультационной деятельности • Не знает теоретических основ управленческого консультирования • Не способен сформировать запрос на получение информационных, методических, консультационных услуг со стороны внешних организаций • Не может проводить основные диагностические мероприятия, • Затрудняется анализировать потребность организации в проведении управленческого консультирования • Не владеет навыком разработки управленческих решений в условиях инновационной деятельности или организационных изменений • Слабо демонстрирует навыки обучающего консультирования - Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрировали не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Методические указания по самостоятельной подготовки к занятиям лекционного, практического (семинарского) типа:

Устный опрос является одним из основных способов проверки усвоения знаний обучающимися. Развернутый ответ студента должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на определенную тему, показывать его умение применять определения, правила в конкретных случаях. Основные критерии оценки устного ответа: правильность ответа по содержанию; полнота и глубина ответа; логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией); использование дополнительного материала.

Практические задания являются необходим звеном для оценки умений и навыков обучающихся. Основные критерии оценки практического задания (кейса): качество предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанной в практическом задании (кейсе), качество обоснования анализа проблем и последствий внедрения сформулированных предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанном в практическом задании (кейсе).

Методические указания по подготовке к опросу:

Подготовка обучающихся к опросу предполагает изучение в соответствии тематикой дисциплины основной/ дополнительной литературы, нормативных документов, интернет-ресурсов.

Список вопросов для самостоятельной подготовки к опросам по темам приведен в рабочей программе по дисциплине в п. 4.2.

Методические рекомендации по написанию доклада к диспуту:

Доклад является самостоятельной практической работой обучающихся. Он призван определить степень освоения студентом знаний и навыков, полученных им в процессе изучения дисциплины.

Текст работы должен быть написан в научном стиле. Оформление текста также должно быть выполнено грамотно. Следует избегать пустых пространств и, тем более, страниц. На все таблицы, рисунки и диаграммы делаются ссылки в тексте.

Работа выполняется в формате А4. Шрифт – TimesNewRoman. Основной текст работы набирается 14-м шрифтом через 1,5 интервала, выравнивание по ширине, межбуквенный интервал «Обычный», красная строка 1,25 см. Автоматически расставляются переносы. Поля: верхнее 2,0 см, нижнее 2,0 см, левое 3 см, правое 1 см. Промежутки между абзацами отсутствуют. Введение, главы, заключение, список литературы и приложения форматируются как заголовки первого уровня и начинаются каждый с новой страницы. Подразделы глав с новой страницы не начинаются.

Сноски делаются внизу страницы. Таблицы и рисунки нумеруются отдельно. Номер включает номер главы и номер рисунка/таблицы в данной главе.

Страницы работы должны быть пронумерованы. Нумерация начинается со страницы с оглавлением, на которой ставится цифра «2» и далее – по порядку. Окончание нумерации приходится на последний лист списка литературы. Номер ставится внизу страницы справа. На страницах с приложениями номера не ставятся, и в оглавление они не выносятся. В оглавлении указывается только номер первого листа первого приложения.

Объем доклада 7-15 стр.

Методические рекомендации по подготовке к тестированию:

При подготовке к тестированию следует учитывать, что тест проверяет не только знание понятий, категорий, событий, явлений, умения выделять, анализировать и обобщать наиболее существенные связи, признаки и принципы разных явлений и процессов. Поэтому при подготовке к тесту не следует просто заучивать, необходимо понять логику изложенного

материала. Этому немало способствует составление развернутого плана, таблиц, схем. Большую помощь оказывают интернет-тренажеры, позволяющие, во-первых, закрепить знания, во-вторых, приобрести соответствующие психологические навыки саморегуляции и самоконтроля.

Тестирование имеет ряд особенностей, знание которых помогает успешно выполнить тест. Можно дать следующие методические рекомендации: следует внимательно изучить структуру теста, оценить объем времени, выделяемого на данный тест, увидеть, какого типа задания в нем содержатся; отвечать на те вопросы, в правильности решения которых нет сомнений, пока не останавливаясь на тех, которые могут вызвать долгие раздумья; очень важно всегда внимательно читать задания до конца, не пытаясь понять условия «по первым словам».

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

6.1.Основная литература

1. Архипова, Н. И. Современные проблемы управления персоналом / Н. И. Архипова, С. В. Назайкинский, О. Л. Седова. - 2-е изд. - Москва : РГГУ, 2022. - 100 с. - ISBN 978-5-7281-3083-3. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2034468

2. Шендель Т.В. Основы управленческого консультирования : учебное пособие для студентов бакалавриата по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» всех форм обучения / Шендель Т.В.. — Красноярск: Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М. Ф. Решетнева, 2020. — 204 с. http://www.iprbookshop.ru/107214.html

3. Бирман Л. А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / Л.А. Бирман; РАНХиГС при Президенте РФ, Институт бизнеса и делового администрирования. - М.: Дело, 2018. – 345 с.

4. Блинов, А. О. Управленческое консультирование : учебник / А. О. Блинов, В. А. Дресвянников. - 4-е изд., стер. - Москва : Дашков и К, 2023. - 210 с. - ISBN 978-5-394-05162-3. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/2084847

5. Лебедева, Л. В. Организационное консультирование : учебник для вузов / Л. В. Лебедева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 154 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16583-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/563036

6.2. Дополнительная литература

1. Чуланова, О. Л. Кадровый консалтинг: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2018 – 423 с.

2. Лапыгин, Ю. Н. Управленческий консалтинг: учебник. – М.: ИНФРА-М, – 2017, – 399 с.

3. Забродин, В. Ю. Управленческий консалтинг. Социологический подход : учебное пособие для вузов / В. Ю. Забродин. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 130 с.

4. Управленческий консалтинг: учебно-методическое пособие / . — Липецк : Липецкий государственный педагогический университет имени П.П. Семёнова-Тян-Шанского, 2017. — 68 с. http://www.iprbookshop.ru/101069.htm

5. Кован, С. Е. Антикризисный консалтинг: учебное пособие. – М.: Кнорус, 2018, – 411 с.

6. Алдакушева А.Б., Кремер М.И. Проблема кадрового консультирования в России // Интерактивная наука. Изд-во: Общество с ограниченной ответственностью «Центр научного сотрудничества «Интерактив плюс». –2017. – №5 (15) – С. 124-126

6.3. Нормативные правовые документы

1. Конституция Российской Федерации (с гимном России). – М.: Проспект, 2015. – 32с.

2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (последняя

редакция).

6.4. Интернет-ресурсы

1. http://www.iprbookshop.ru/ - Электронная библиотечная система «IPRBooks»
2. https://www.biblio-online.ru/ - Электронная библиотечная система «Юрайт»
3. www.e.lanbook.com - Электронная библиотечная система «Лань»
4. www.rsl.ru – официальный сайт Российской государственной библиотеки
5. www.ecsocman.edu.ru – Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент»
6. www.rbc.ru – официальный сайт агентства «РосБизнесКонсалтинг»
7. www.rubricon.com – информационно-энциклопедический ресурс
8. www.aup.ru – Административно-управленческий портал
9. hr-portal.ru – портал по управлению персоналом и менеджменту
10. http://www.hr-journal.ru - электронный журнал по управлению персоналом
11. https://www.acjournal.ru/jour Научно-практический рецензируемый журнал «Управленческое консультирование», РАНХиГС

6.5. Иные источники

Не используются

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

- 5 лингафонных кабинетов с установленным программным обеспечением (программа «Нибелунг»), оснащенные наушниками (на каждом рабочем столе)
- компьютеры с доступом в Интернет;
- мультимедийное оборудование;
- интерактивная доска (при наличии);
- классная доска, указка.

Программное обеспечение	**Версия**	**Существует лицензий (и тип), количество**
Windows 7 Pro	7	105
Офисный пакет		
Microsoft Office 2010 standard	2010	150
Microsoft Office 2016 standard	2016	120
Антивирусная защита		
-Kaspersky Endpoint Security длябизнеса-Стандартный Russian Edition	10.2.5.3201	450
Дополнительные программы и утилиты		
WinRar	5	250
Radmin	3	250
ABBY FineReader 9.0 Corporate Edition	9	15
Другое ПО, используемое в деятельности филиала		
1С Библиотека	2.1.2.1	1
Гарант	8.00.2.025	50
Консультант	4016.00.12	50

Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

ФТД.01 Коммуникативные умения в общении с лицами с ОВЗ
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Управление развитием бизнеса
(наименование образовательной программы)

Заочная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2025

Челябинск

Автор(ы)–составитель(и):

к.п.н., доцент кафедры
государственного управления,
правового обеспечения государственной
и муниципальной службы Т.Н. Бушуева

Заведующий кафедрой
экономики и менеджмента,
к.с.н., доцент Е.А. Терещук

Рабочая программа дисциплины ***«Коммуникативные умения в общении с лицами с ОВЗ»*** разработана в соответствии с Рекомендациями и требованиями по разработке образовательных программ высшего образования, утвержденными решением УМС Академии по менеджменту от «27» сентября 2023г.

Рабочая программа дисциплины ***«Коммуникативные умения в общении с лицами с ОВЗ»*** рассмотрена и одобрена на заседании кафедры экономики и менеджмента. Протокол от «27» марта 2025 № 8.

СОДЕРЖАНИЕ

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

2.Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы ..... **Ошибка! Закладка не определена.**

3.Содержание и структура дисциплины ..... **Ошибка! Закладка не определена.**

4.Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине ..... **Ошибка! Закладка не определена.**

5.Методические материалы для освоения дисциплины**Ошибка! Закладка не определена.**

6.Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет ..... **Ошибка! Закладка не определена.**

6.1.Основная литература ..... **Ошибка! Закладка не определена.**

6.2.Дополнительная литература ..... **Ошибка! Закладка не определена.**

6.4.Нормативные правовые документы и иная правовая информация ..... **Ошибка! Закладка не определена.**

6.4.Интернет-ресурсы ..... **Ошибка! Закладка не определена.**

6.5.Иные источники ..... **Ошибка! Закладка не определена.**

7.Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы . **Ошибка! Закладка не определена.**

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

1.1. Дисциплина **ФТД.01 Коммуникативные умения в общении с лицами с ОВЗ** обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
УК ОС - 5	Способен анализировать т учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	УК ОС – 5.2.	способность анализировать и учитывать психофизиологические особенности людей в процессе взаимодействия в профессиональной сфере

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

Обобщенные трудовые функции, профессиональные действия	Код компонента компетенции	Результаты обучения
	УК ОС – 5.2.	На уровне знаний: демонстрировать знание психологических закономерностей и особенностей возрастного и личностного развития лиц с ограниченными возможностями здоровья; интерпретировать коммуникативные умения и специфические средства общения с лицами с ограниченными возможностями здоровья, повышающие эффективность межличностного, группового и организационного взаимодействия в ходе профессиональной деятельности в соответствии с этическими требованиями к профессиональному поведению.
		На уровне умений: оценивать объективные и субъективные факторы содействующие или препятствующие эффективности взаимодействия с лицами с ограниченными возможностями здоровья; осуществлять выбор средств общения с лицами с ограниченными возможностями здоровья в зависимости от индивидуальных особенностей; устанавливать контакт, вести беседу с лицами с ограниченными возможностями здоровья для повышения эффективности взаимодействия в ходе профессиональной деятельности.
		На уровне навыков:

		общаться на равных лицами с ограниченными возможностями здоровья; соблюдать этические требования в межличностных, групповых и организационных взаимодействиях с лицами с ограниченными возможностями здоровья в ходе профессиональной деятельности.

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Общая трудоемкость дисциплины ФТД.01 Коммуникативные умения в общении с лицами с ОВЗ в зачетных единицах: 36 часов (1 з.е.). Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся:

очная форма обучения:

− лекционные занятия – 8 часов,

− практические (семинарские) занятия – 8 часов,

− самостоятельная работа студентов – 20 часов,

заочная форма обучения:

- лекционные занятия –4 часа,

- практические (семинарские) занятия – 4 часа, -

самостоятельная работа – 24 часа; - контроль – 4 часа.

Дисциплина ФТД.01 Коммуникативные умения в общении с лицами с ОВЗ относится к факультативным дисциплинам, ее изучение предусмотрено во 2 семестре 1 курса очной и 3 сессии 1 курса заочной форм обучения.

Форма промежуточной аттестации дисциплины в соответствии с учебным планом: зачет.

3. Содержание и структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем	Всего	Объем дисциплины (модуля), час.					Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ПЗ	Контроль	Конс.		
1	Теоретические основы формирования коммуникативных умений в общении с лицами с ОВЗ	9	2	2			5	Опрос, дискуссия

2	Понятие, структура и виды коммуникативных умений	9	2	2			5	Опрос, дискуссия
3	Способы и приемы повышения эффективности межличностных, групповых и организационных взаимодействий	9	2	2			5	Опрос, дискуссия
4	Интерактивные методы формирования коммуникативных умений	9	2	2			5	Опрос, дискуссия
Промежуточная аттестация								Зачет
Всего:		36	8	8			20	

Зачная форма обучения

№ п/п	**Наименование тем**	**Всего**	**Объем дисциплины (модуля), час.**					**Форма текущего**
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				**СР**	**контроля успеваемости, промежуточной аттестации**
			Л	**ПЗ**	**Контроль**	**Конс.**		
1	Теоретические основы формирования коммуникативных умений в общении с лицами с ОВЗ	10	1	1	1		7	Опрос, дискуссия
2	Понятие, структура и виды коммуникативных умений	8			1		7	Опрос, дискуссия
3	Способы и приемы повышения эффективности межличностных, групповых и организационных взаимодействий	10	1	1	1		7	Опрос, дискуссия

4	Интерактивные методы формирования коммуникативных умений	8			1		7	Опрос, дискуссия
Промежуточная аттестация								Зачет
Всего:		36	2	2	4		28	

Содержание дисциплины

Раздел 1. Теоретические основы формирования коммуникативных умений в общении с лицами с ОВЗ

Различные подходы к пониманию инвалидности. Этика и философия социальной защиты инвалидов и лиц с ОВЗ. Декларация независимости инвалидов. Правила этикета при общении с лицами с ОВЗ.

Понятие коммуникативных умений. Коммуникационный процесс. Коммуникативные умения как взаимодействие. Восприятие партнера в процессе взаимодействия. Вербальные средства общения. Невербальные средства общения. Функции невербальных сигналов в процессе взаимодействия с лицами с ОВЗ.

Раздел 2. Понятие, структура и виды коммуникативных умений

Коммуникативные умения и коммуникативная культура. Коммуникативные барьеры в общении с лицами с ОВЗ. Виды коммуникативных умений. Особенности проявления коммуникативных умений.

Приемы установления и поддержания контакта. Приемы устранения коммуникативных барьеров. Приемы эффективного слушания. Приемы активизации собеседника.

Раздел 3. Способы и приемы повышения эффективности межличностных, групповых и организационных взаимодействий

Правила взаимодействия с людьми с разными видами нарушений в состоянии здоровья. Правила взаимодействия при общении с лицами, испытывающим затруднения в речи. Правила взаимодействия при общении с лицами, испытывающим имеющими психические нарушения. Правила взаимодействия при общении с лицами, имеющими нарушение слуха. Правила взаимодействия при общении с лицами, имеющими нарушение зрения или незрячими. Правила взаимодействия при общении с лицами, испытывающими трудности при передвижении.

Раздел 4. Интерактивные методы формирования коммуникативных умений

Тренинг как эффективное средство формирования коммуникативных умений. Принципы и постановка задач в ходе тренинга.

Понятие интерактивной игры. Техника проведения интерактивных игр. Преимущества и ограничения интерактивных игр.

Формирование коммуникативных навыков и умений в общении с лицами с ОВЗ.

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

В ходе реализации дисциплины ФТД.01 Коммуникативные умения в общении с лицами с ОВЗ используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Раздел	Название	Методы текущего контроля успеваемости
1	Теоретические основы формирования коммуникативных умений в общении с лицами с ОВЗ	Опрос, дискуссия
2	Понятие, структура и виды коммуникативных умений	Опрос, дискуссия
3	Способы и приемы повышения эффективности межличностных, групповых и организационных взаимодействий	Опрос, дискуссия
4	Интерактивные методы формирования коммуникативных умений	Опрос, дискуссия, кейс-задания

Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Вопросы для проведения опросов

Вопросы для проведения опроса по теме 1

Вопросы для проведения опроса, дискуссии по разделу 1:

1. Понятие коммуникативных умений. Структура и средства коммуникативных умений.
2. Коммуникационный процесс.
3. Коммуникативные умения как на основе взаимопонимания.
4. Коммуникативные умения как взаимодействие.
5. Вербальные средства общения.
6. Невербальные средства общения.
7. Социальный подход к пониманию инвалидности.

Вопросы для проведения опроса, дискуссии по разделу 2:

1. Коммуникативные барьеры в общении с лицами с ОВЗ.
2. Структура коммуникативных умений.
3. Виды коммуникативных умений.
4. Особенности проявления коммуникативных умений.
5. Роль коммуникативных умений в профессиональной деятельности.
6. Коммуникативные барьеры в общении с лицами с ОВЗ.

7. Способы развития коммуникативных умений.

Вопросы для проведения опроса, дискуссии по разделу 3:

1. Правила взаимодействия с людьми с разными видами нарушений в состоянии здоровья.
2. Правила взаимодействия при общении с лицами, испытывающим затруднения в речи.
3. Правила взаимодействия при общении с лицами, испытывающим имеющими психические нарушения.
4. Правила взаимодействия при общении с лицами, имеющими нарушение слуха.
5. Правила взаимодействия при общении с лицами, имеющими нарушение зрения или незрячими.
6. Правила взаимодействия при общении с лицами, испытывающими трудности при передвижении.

Вопросы для проведения опроса, дискуссии по разделу 4:

1. Принципы тренинга
2. Методические средства (техники) 3. Общая схема проведения тренинга.
4. Обратная связь в тренинге.
5. Понятие интерактивной игры.
6. Техника проведения интерактивных игр.
7. Преимущества и ограничения интерактивных игр.

Шкала оценивания

Формы контроля	**Параметр**	**Оценка (по 5 шкале)**
Опрос, дискуссия	Выбранная студентом тема (проблема) актуальна на современном этапе развития, создано мультимедийное сопровождение, в котором отражены вопросы дискуссии, использованы примеры из науки и практики.	5
Опрос, дискуссия	Выбранная студентом тема (проблема) актуальна на современном этапе развития, создано мультимедийное сопровождение, отсутствуют альтернативные точки зрения, не рассмотрены все аспекты.	4
Опрос, дискуссия	Выбранная студентом тема (проблема) не актуальна на современном этапе развития, создано мультимедийное сопровождение, которое не содержательно.	3
Опрос, дискуссия	Студентом не подготовлено выступление либо тема содержательно не раскрыта.	2

Оценочные материалы промежуточной аттестации

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
УК ОС - 5	Способен анализировать т учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	УК ОС – 5.2.	способность анализировать и учитывать психофизиологические особенности людей в процессе взаимодействия в профессиональной сфере

Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Код компонента компетенции	Индикатор оценивания	Критерий оценивания
способность анализироват ь и учитывать психофизиол огические особенности людей в процессе взаимодейств ия в профессионал ьной сфере	– Организует взаимодействие в профессиональной сфере с учетом психофизиологических особенностей развития лиц с ограниченными возможностями здоровья	*Знает:* психологических закономерностей и особенностей возрастного и личностного развития лиц с ограниченными возможностями здоровья; интерпретировать коммуникативные умения и специфические средства общения с лицами с ограниченными возможностями здоровья, повышающие эффективность межличностного, группового и организационного взаимодействия в ходе профессиональной деятельности в соответствии с этическими требованиями к профессиональному поведению. *Умеет:* оценивать объективные и субъективные факторы содействующие или препятствующие эффективности взаимодействия с лицами с ограниченными возможностями здоровья; осуществлять выбор средств общения с лицами с ограниченными возможностями здоровья в зависимости от индивидуальных особенностей; устанавливать контакт, вести беседу с лицами с ограниченными возможностями здоровья для повышения эффективности взаимодействия в ходе профессиональной деятельности; *Владеет навыками:* общаться на равных лицами с ограниченными возможностями здоровья; соблюдать этические требования в межличностных, групповых и организационных взаимодействиях с лицами с ограниченными

		возможностями здоровья в ходе профессиональной деятельности.

Промежуточная аттестация студентов проводится в форме зачета.

Оценка знаний, умений и навыков студента очной формы обучения носит комплексный характер и определяется:

− результатами ответа на вопросы;

− учебными достижениями в семестровый период (для студентов очной формы обучения).

Шкала оценивания

Оценка	**Требования к освоению этапа компетенции**
«зачтено» 50-100	Оценка выставляется студенту, если он демонстрирует способность планировать и решать задачи собственного профессионального и личностного развития; владеть навыком осуществления индивидуального консультирования и групповой работы; владеть навыками коммуникативной культуры. Учебные достижения в семестровый период демонстрируют соответствующие способности (для очной формы обучения).
«не зачтено» Менее 50	Оценка выставляется студенту, если он не демонстрирует способность планировать и решать задачи собственного профессионального и личностного развития, не владеет навыком осуществления индивидуального консультирования и групповой работы; не владеет навыками коммуникативной культуры. Учебные достижения в семестровый период не демонстрируют соответствующие способности (для очной формы обучения).

Типовые вопросы для подготовки к зачету

1. Современные подходы к пониманию инвалидности.
2. Философия социальной защиты инвалидов и лиц с ОВЗ.
3. Декларация независимости инвалидов.
4. Правила этикета при общении с лицами с ОВЗ.
5. Роль коммуникативных умений в общении с лицами с ОВЗ.
6. Коммуникационный процесс.
7. Коммуникативные умения как взаимодействие.
8. Коммуникативные умения в процессе восприятие партнера.
9. Особенности использования вербальных средств во взаимодействии с лицами с ОВЗ.

10. Особенности использования невербальных средств во взаимодействии с лицами с ОВЗ.

11. Функции невербальных сигналов в процессе взаимодействия с лицами с ОВЗ.

12. Структура коммуникативной компетентности.

13. Способы формирования коммуникативной компетентности.

14. Способы диагностики коммуникативной компетентности.

15. Коммуникативные барьеры в общении с лицами с ОВЗ.

16. Виды коммуникативных умений.

17. Приемы эффективного общения.

18. Содержание поведенческого компонента коммуникативной компетентности лиц с ОВЗ.

19. Содержание когнитивного компонента коммуникативной компетентности лиц с ОВЗ.

20. Содержание эмоционального компонента коммуникативной компетентности лиц с ОВЗ.

21. Правила взаимодействия с людьми с разными видами нарушений в состоянии здоровья.

22. Правила взаимодействия при общении с лицами, испытывающим затруднения в речи.

23. Правила взаимодействия при общении с лицами, испытывающим имеющими психические нарушения.

24. Правила взаимодействия при общении с лицами, имеющими нарушение слуха.

25. Правила взаимодействия при общении с лицами, имеющими нарушение зрения или незрячими.

26. Правила взаимодействия при общении с лицами, испытывающими трудности при передвижении.

27. Методы активного социально-психологического обучения общению.

28. Тренинг как средство формирования коммуникативных умений.

29. Принципы и постановка задач в ходе тренинга.

30. Понятие интерактивной игры. Техника проведения интерактивных игр. Преимущества и ограничения интерактивных игр.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Методические указания по подготовке к устному опросу и дискуссии

Самостоятельная работа студентов включает подготовку к устному опросу и дискуссии на семинарских занятиях. Для этого студент изучает лекции, основную и дополнительную литературу, информацию из интернет-ресурсов. Эффективность подготовки студентов к устному опросу и дискуссии зависит от

качества ознакомления с рекомендованной литературой. Для подготовки к устному опросу и дискуссии студенту необходимо ознакомиться с материалом, посвященным теме семинара, в рекомендованной литературе, записях с лекционного занятия, обратить внимание на усвоение основных понятий дисциплины, выявить неясные вопросы, составить тезисы выступлений по отдельным проблемным аспектам.

Учебная литература для подготовки к опросу, дискуссии и докладам по вопросам тем 1-8 представлена в списке основной и дополнительной литературы в разделе 6.

6. Учебная литература и ресурсы информационнотелекоммуникационной сети Интернет

6.1. Основная литература

1. Латынов, В. В. Психология коммуникативного воздействия / В. В. Латынов. — 2-е изд. — Москва : Издательство «Институт психологии РАН», 2019. — 368 с. — ISBN 978-5-9270-0255-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/88403.html (дата обращения: 21.05.2023). — Режим доступа: для авторизир. пользователей.

2. Голуб, О. Ю. Теория коммуникации : учебник / О. Ю. Голуб, С. В. Тихонова. — Москва : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2016. — 338 с. — ISBN 978-5-394-01262-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/57124.html (дата обращения: 21.05.2023). — Режим доступа: для авторизир. пользователей.

3. Шарков, Ф. И. Коммуникология: коммуникационный консалтинг : учебное пособие / Ф. И. Шарков. - 4-е изд., стер. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. - 406 с. - ISBN 978-5-394-05308-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/2082721

6.2. Дополнительная литература

1. Аминов, И.И. Психология делового общения: Учебник / И.И. Аминов. - М.: Юнити, 2018. - 270 с.

2. Бороздина, Г.В. Психология делового общения: Учебник / Г.В. Бороздина. - М.: Инфра-М, 2017. - 224 с.

3. Лаундес, Л. Как говорить с кем угодно и о чем угодно. Психология успешного общения. Технологии эффективных коммуникаций / Л. Лаундес. - М.: Добрая книга, 2016. - 384 с.

4. Панфилова, А.П. Психология общения: Учебник / А.П. Панфилова. - М.: Academia, 2016. - 384 с.

6.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) // Официальный интернет-портал правовой информации http://pravo.gov.ru, 06.10.2022.

2. Федеральный закон от 03.05.2012 N 46-ФЗ "О ратификации Конвенции о правах инвалидов" // Собрание законодательства РФ, 07.05.2012, N 19, ст. 2280.
3. Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 17.02.2023) "Об образовании в Российской Федерации" (с изм. и доп., вступ. в силу с 28.02.2023) // Собрание законодательства РФ, 31.12.2012, N 53 (ч. 1), ст. 7598.
4. Федеральный закон от 24.11.1995 N 181-ФЗ (ред. от 28.12.2022) "О социальной защите инвалидов в Российской Федерации" // Собрание законодательства РФ, 27.11.1995, N 48, ст. 4563.
5. Указ Президента РФ от 7 мая 2012 г. N 597 "О мероприятиях по реализации государственной социальной политики" // Собрание законодательства Российской Федерации от 7 мая 2012 г. N 19 ст. 2334.
6. Указ Президента РФ от 7 мая 2012 г. N 599 "О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки"// Собрание законодательства Российской Федерации от 7 мая 2012 г. N 19 ст. 2336.

6.4 Интернет-ресурсы

1. Справочная правовая система «Консультант Плюс». Режим доступа: http://www.consultant.ru/
2. Портал информационной и методической поддержки инклюзивного высшего образования инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья - http://www.wil.ru/
3. Инклюзия проект центра «Взаимодействие» - http://inclusion.vzaimodeystvie.ru/
4. Информационно-методический портал по инклюзивному и специальному образованию «Образование без границ» - http://eduopen.ru/Default.aspx?tabid=55

6.5. Иные источники

1. Андреева Л.В., Бойков Д.И., Войлокова Е.Ф. и др. Образование для лиц с ограниченными возможностями в контексте программы ЮНЕСКО «Образование для всех»: опыт России. Аналитический обзор / Под ред. Г.А.Бордовского. СПб.: Издво РГПУ им.А.И.Герцена, 2007.
2. Балева Л.С., Кобринский Б.А., Лаврентьева Е.Б. и др. Проблемы реабилитации детей-инвалидов (по данным федерального регистра) // Российский вестник перинатологии и педиатрии. 2011. №3. С.5–12.
3. Волкова Г.Н. Конвенция ООН «О правах инвалидов» и эволюция российского законодательства // Народонаселение. 2014. №1.

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

− компьютеры с доступом в Интернет;
− мультимедийное оборудование; −
интерактивная доска (при наличии).

Программное обеспечение	**Версия**	**Существует лицензий (и тип), количество**
Windows 7 Pro	7	105
Офисный пакет		
Microsoft Office 2010 standard	2010	150
Антивирусная защита		
-Kaspersky Endpoint Security для бизнеса-Стандартный Russian Edition	8.1.0.1042	450
Дополнительные программы и утилиты		
WinRar	5	250
Radmin	3	250
ABBY FineReader 9.0 Corporate Edition	9	15
Другое ПО, используемое в деятельности филиала		
1С Библиотека		1
Гарант		
Консультант		

Информационные справочные системы

1. Научная библиотека РАНХиГС. URL: http://lib.ranepa.ru/;
2. Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: http://elibrary.ru/defaultx.asp;
3. Национальная электронная библиотека. URL: www.nns.ru;
4. Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru;
5. Российская национальная библиотека. URL: www.nnir.ru;
6. Электронная библиотека Grebennikon. URL: http://grebennikon.ru/;
7. Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: http://e.lanbook.com;
8. Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: http://www.biblioonline.ru/;

9. Электронно-библиотечная система IPR BOOKS. URL: http://www.iprbookshop.ru/.

Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

ФТД.02 Анализ трендов среды бизнеса
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Управление развитием бизнеса
(наименование образовательной программы)

Заочная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2025

Челябинск

Автор(ы)–составитель(и):

к.э.н., доцент, доцент кафедры
экономики и менеджмента
Челябинского филиала РАНХиГС С.Р.Абрамкина

Заведующий кафедрой
экономики и менеджмента,
к.с.н., доцент Е.А.Терещук

Рабочая программа дисциплины ***«Анализ трендов среды бизнеса»*** разработана в соответствии с Рекомендациями и требованиями по разработке образовательных программ высшего образования, утвержденными решением УМС Академии по менеджменту от ««27» сентября 2023г.

Рабочая программа дисциплины ***«Анализ трендов среды бизнеса»*** рассмотрена и одобрена на заседании кафедры экономики и менеджмента.
Протокол от «27» марта 2025 № 8.

СОДЕРЖАНИЕ

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

2.Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО 5

3.Содержание и структура дисциплины 5

4.Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине 8

5.Методические материалы для обучающихся по освоению дисциплины 15

6.Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет……15

6.1.Основная литература 15

6.2 Дополнительная литература....15

6.3 Нормативные правовые документы 16

6.4 Интернет-ресурсы 16

6.5 Иные источники 16

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы 17

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

1.1. Дисциплина **ФТД.02 Анализ трендов среды бизнеса** обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
УК ОС - 2	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК ОС – 2.1.	способность анализировать тренды среды бизнеса и оценивать ресурсы для реализации проекта
ОПК ОС - 1	Способен решать управленческие задачи на основе теории менеджмента и использования бенчмаркинга с учетом изменений внешней среды	ОПК ОС – 1.1.	способность решать управленческие задачи с учетом изменений внешней среды

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

Обобщенные трудовые функции, профессиональные действия	Код компонента компетенции	Результаты обучения
Разработка и реализация стратегий развития организаций (подразделений);	УК ОС – 2.1.	<u>на уровне знаний:</u> - знание мировых и российских информационных ресурсов, современных инструментов анализа информации о внешней среде бизнеса
		<u>на уровне умений:</u> - сформированы умения сбора информации о внешней среде бизнеса и ее анализа с учетом поставленных управленческих задач
		<u>на уровне навыков:</u> - сформирован навык нахождения и отбора источников информации, релевантной поставленным задачам, с помощью методов анализа внешней среды
	ОПС ОС – 1.1.	<u>на уровне знаний:</u> - сформированы знания о составе внешней среды организации, ее элементах и их характеристиках; об оценке воздействия факторов внешней среды на организацию; о сложности и возрастающей быстроте изменчивости внешней среды; о лучших мировых бизнес-практиках; о существующих мега-трендах и их влиянии на деятельность организации; об экономических циклах и их фазах; о генезисе сценарного планирования и его применимости в организации; о специфике форсайт-технологий и проблеме «черных лебедей»;

		<u>на уровне умений:</u> - сбор и критический анализ информации о внешней среде организации и ее влиянии на деятельность компании; умение формировать вывод о состоянии внешней среды организации; анализировать влияние существующих мега-трендов на деятельность организации; умение определять сферы бизнеса, в которых применимо сценарное планирование;
		<u>на уровне навыков:</u> - проведение комплексного PESTEL-анализа внешней среды бизнеса, разработки сценариев развития организации; владения основами поиска, выявления и внедрения лучших практик; навыками анализа возможностей и угроз, открывающихся перед компаниями; навыками формулирования возможные мер и рекомендации по преодолению возникающих трудностей и использованию вероятных преимуществ.

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Общий объем дисциплины –1 з.е., 36 ак.часов,

количество астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся;

- ✓ очная форма обучения –36 час, в том числе:
- – лекционные занятия – 8 часов
- – практические занятия – 8 часов

Самостоятельная работа студентов – 20 часов.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина ФТД.02 Анализ трендов среды бизнеса: очная форма – 1 курс 1 семестр

дисциплина *опирается на* знания, умения, навыки, полученные в ходе изучения Б1.О.02 Современный менеджмент

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – зачет

3. Содержание и структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1	Элементы внешней среды бизнеса и их значение	9	2				6	О,П

№ п/п	Наименование тем	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 2	Модель PESTLE	9	2				5	О,П
Тема 3	Выявление трендов как основа стратегической адаптации	10	2				6	О,П
Тема 4	Использование лучших практик	10			2		6	О,П
Тема 5	Ключевые мега-тренды в глобальной среде	10			2		6	О,П
Тема 6	Циклы в глобальной и национальной экономике	11			2		6	О,П
Тема 7	Сценарное планирование	10			2		6	О,П
Тема 8	Форсайт технологии и черные лебеди	10	2				6	О,П
Промежуточная аттестация (зачет)								
Всего:		**36**	**8**		**8**		**20**	

Примечание:
** – формы текущего контроля успеваемости:*
презентации (П), опрос (О)

Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1	Элементы внешней среды бизнеса и их значение	3	1		0		2	О,П
Тема 2	Модель PESTLE	4,5			0,5		4	О,П
Тема 3	Выявление трендов как основа стратегической адаптации	6			0		6	О,П
Тема 4	Использование лучших практик	2,5			0,5		2	О,П
Тема 5	Ключевые мега-тренды в глобальной среде	7	1				6	О,П
Тема 6	Циклы в глобальной и национальной экономике	4				2	2	О,П
Тема 7	Сценарное планирование	2,5			0,5		2	О,П
Тема 8	Форсайт технологии и черные лебеди	4,5			0,5		4	О,П

№ п/п	Наименование тем	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Промежуточная аттестация (экзамен)								
Всего:		**36**	**2**		**2**		**28**	**4**

Примечание:
** – формы текущего контроля успеваемости:*
презентации (П), опрос (О)

Содержание дисциплины

Тема 1. Элементы внешней среды бизнеса и их значение

Элементы внешней среды бизнеса, их характеристики, среда прямого и косвенного действия. Макроэкономическая и институциональная среда. Основные факторы макроэкономической среды бизнеса.

Ключевое значение внешней среды и ее постоянных изменений как источника угроз и возможностей для бизнеса. Примеры изменений, приведших к возникновению или исчезновению крупнейших мировых компаний.

Тема 2. Модель PESTLE

Стейкхолдеры, их виды, взаимное влияние бизнеса и заинтересованных лиц.

Модель PESTLE и ее варианты как матрица систематического анализа влияния окружающей среды на текущую деятельность и стратегические решения бизнеса.

Тема 3. Выявление трендов как основа стратегической адаптации

Выявление трендов и их использование в применении к различным отраслям и размерам бизнеса.

Тема 4. Использование лучших практик

Источники лучших практик. Бенчмаркинг. Технологии поиска, выявления и внедрения лучших практик. Ограничения использования выявления трендов и лучших практик и типичные ошибки.

Тема 5. Ключевые мега-тренды в глобальной среде

Наиболее значимые мега-тренды, влияющие на развитие бизнеса. IT трансформация, искусственный интеллект, Uber-like платформы, автоматизация бизнес процессов, технологии анализа данных, блокчейн технологии, роботизация, технологии 3D печати, старение населения в развитых странах, новый средний класс в Китае, Индии и других развивающихся странах. Мега-тренды и их последствия в XX и XIX вв.

Тема 6. Циклы в глобальной и национальной экономике

Длинные циклы экономической активности на уровне глобальной и национальной экономики: фазы роста, кризисы, рецессии, стагфляция, инфляция. Отраслевые циклы и их значение для бизнеса.

Длинные циклы экономической активности на уровне глобальной и национальной экономики: фазы роста, кризисы, рецессии, стагфляция, инфляция. Отраслевые циклы и их значение для бизнеса.

Тема 7. Сценарное планирование

Основы и история сценарного планирования. Наиболее известные кейсы успешного использования сценарного планирования. Область применимости и типичные ошибки сценарного планирования

Тема 8. Форсайт технологии и черные лебеди

Анализ современных технологий совместного (коллаборативного) экспертного прогнозирования будущего. Понятие «черных лебедей» и вопрос о предсказуемости трендов.

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

Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

В ходе реализации дисциплины **Б1.О.11 Внешняя среда бизнеса** используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема	**Методы текущего контроля успеваемости**
Тема 1. Элементы внешней среды бизнеса и их значение	Опрос, Презентация в мини-группах
Тема 2. Модель PESTLE	
Тема 3. Выявление трендов как основа стратегической адаптации	
Тема 4. Использование лучших практик	
Тема 5. Ключевые мега-тренды в глобальной среде	
Тема 6. Циклы в глобальной и национальной экономике	
Тема 7. Сценарное планирование	
Тема 8. Форсайт технологии и черные лебеди	

Промежуточная аттестация – экзамен. Экзамен проводится с применением следующих методов (средств): итоговое компьютерное тестирование и итоговой зачетной работы.

Материалы текущего контроля успеваемости

Типовые оценочные материалы по теме 1.

Вопросы для проведения опроса:

1. Элементы внешней среды бизнеса, их характеристики,
2. Среда прямого и косвенного действия.
3. Макроэкономическая и институциональная среда.
4. Основные факторы макроэкономической среды бизнеса.
5. Ключевое значение внешней среды и ее постоянных изменений как источника угроз и возможностей для бизнеса.

Типовые оценочные материалы по теме 2.

Вопросы для проведения опроса:

1. Стейкхолдеры, их виды, взаимное влияние бизнеса и заинтересованных лиц.
2. Модель PESTLE и ее варианты как матрица систематического анализа влияния окружающей среды на текущую деятельность и стратегические решения бизнеса

Типовые оценочные материалы по теме 3.

Вопросы для проведения опроса:

1. Назовите тренды и их использование в применении к различным отраслям и размерам бизнеса.

Типовые оценочные материалы по теме 4.

Вопросы для проведения опроса:

1. Источники лучших практик.
2. Бенчмаркинг.

3. Технологии поиска, выявления и внедрения лучших практик.
4. Ограничения использования выявления трендов и лучших практик и типичные ошибки.

Типовые оценочные материалы по теме 5.

Вопросы для проведения опроса:

1. Наиболее значимые мега-тренды, влияющие на развитие бизнеса.
2. IT трансформация, искусственный интеллект, Uber-like платформы, автоматизация бизнес процессов, технологии анализа данных, блокчейн технологии, роботизация, технологии 3D печати,
3. Старение населения в развитых странах.
4. Новый средний класс в Китае, Индии и других развивающихся странах.
5. Мега-тренды и их последствия в XX и XIX вв.

Типовые оценочные материалы по теме 6.

Вопросы для проведения опроса:

1. Длинные циклы экономической активности на уровне глобальной и национальной экономики: фазы роста, кризисы, рецессии, стагфляция, инфляция.
2. Отраслевые циклы и их значение для бизнеса.
3. Длинные циклы экономической активности на уровне глобальной и национальной экономики: фазы роста, кризисы, рецессии, стагфляция, инфляция.

Типовые оценочные материалы по теме 7.

Вопросы для проведения опроса:

1. Основы и история сценарного планирования.
2. Наиболее известные кейсы успешного использования сценарного планирования.
3. Область применимости и типичные ошибки сценарного планирования

Типовые оценочные материалы по теме 8.

Вопросы для проведения опроса:

1. Анализ современных технологий совместного (коллаборативного) экспертного прогнозирования будущего.
2. Понятие «черных лебедей» и вопрос о предсказуемости трендов.

Комплексные оценочные материалы по темам 1-8

I. Оценивается работа студента на семинаре – успешность выполнения предлагаемых заданий, его активность и вовлеченность в рабочий процесс, участие в подготовке заданий в мини-группах.

II. Оценивается выполнение заданий при подготовке к семинару – подготовка презентаций в графическом редакторе пакета MS Office – PowerPoint или ему подобных редакторах.

Презентация должна быть подготовлена внутри команды из 3-4 человек и сопровождена выступлением с временным регламентом (не более 7 минут на презентацию).

Пример вопросов для подготовки презентации к семинарскому занятию по теме «PESTEL-анализ компании»

1. Сформулируйте цель проведения PESTEL-анализа для выбранной компании
2. При помощи интернет-ресурсов, а также дополнительных источников проведите сбор информации о состоянии внешней среды исследуемой компании.
3. Выделите не менее 5 факторов внешней среды компании по группам:

политические (political), экономические (economic), социальные (social), технологические (technological), экологические (environmental) и юридические (legal). При необходимости воспользуйтесь предложенным списком возможных факторов внешней среды компании, который вы можете расширить.

Примеры факторов влияния политической среды на исследуемую компанию

- Устойчивость политической власти и существующего правительства
- Бюрократизация и уровень коррупции
- Налоговая политика (тарифы и льготы)

- Свобода информации и независимость СМИ
- Тенденции к регулированию или дерегулированию отрасли
- Количественные и качественные ограничения на импорт, торговая политика
- Стремление к протекционизму отрасли, наличие государственных компаний в отрасли
- Вероятность развития военных действий в стране
- наиболее вероятные изменения в ближайшие 3-5 лет

Примеры факторов влияния экономической среды на исследуемую компанию

- Темпы роста экономики
- Уровень инфляции и процентные ставки
- Курсы основных валют
- Уровень безработицы, размер и условия оплаты труда
- Уровень развития предпринимательства и бизнес-среды
- Кредитно-денежная и налогово-бюджетная политика страны
- Уровень располагаемых доходов населения
- Степень глобализации и открытости экономики
- наиболее вероятные изменения в ближайшие 3-5 лет

Примеры факторов влияния социально-культурной среды на исследуемую компанию

- Уровень здравоохранения и образования
- Отношение к импортным товарам и услугам
- Отношение к работе, карьере, досугу и выходу на пенсию
- Требования к качеству продукции и уровню сервиса
- Культура формирования накоплений и кредитования в обществе
- Образ жизни и привычки потребления
- Развитие религии и прочих верований
- Отношение к натуральным и экологически-чистым продуктам
- Темпы роста населения
- Уровень миграции и иммиграционные настроения
- Поло-возрастная структура населения и продолжительность жизни
- Социальная стратификация в обществе, меньшинства
- Размер и структура семьи
- наиболее вероятные изменения в ближайшие 3-5 лет

Примеры факторов влияния технологической среды на исследуемую компанию

- Развитие новых технологий;
- финансирование НИОКР;
- связанные/зависимые технологии;
- замещающие технологии/решения;
- зрелость технологий;
- адаптация новых технологий;
- производственная емкость, уровень оснащения строительства;
- информация и коммуникации;
- развитие связанных технологий (сфера обслуживания и поддержки);
- износоустойчивость конструкций
- доступность, лицензирование, патенты;
- трансфер технологий
- наиболее вероятные изменения в ближайшие 3-5 лет

Примеры факторов влияния экологической среды на исследуемую компанию

- Экологичность применяемых технологий в отрасли
- экологическая ситуация региона;

- экологичность материалов, предлагаемых поставщиками;
- экологичность производства у конкурентов в отрасли
- тренды, связанные с погодой и климатом
- влияние климатических изменений на операции вашей фирмы и предпочтения покупателей.
- наиболее вероятные изменения в ближайшие 3-5 лет

Примеры факторов влияния юридической среды на исследуемую компанию

- тренды в законодательной деятельности, влияющие на операции фирмы и принимаемые там решения,
- изменения в трудовом законодательстве, относящиеся к найму персонала, созданию среды, обеспечивающей сохранение здоровья и безопасность труда,
- изменения в вопросах защиты прав потребителей
- Степень защиты интеллектуальной собственности и закон об авторском праве
- Антимонопольное законодательство
- Законодательство по охране окружающей среды
- Будущее и текущее законодательство, регулирующее правила работы в отрасли
- наиболее вероятные изменения в ближайшие 3-5 лет

4. Проанализируйте выбранные факторы. Оцените силу воздействия каждого выбранного фактора по шкале от 1 до 3 (методом экспертной оценки).
5. Оцените вес каждого фактора.
6. Оцените вероятности изменения факторов в будущем по шкале от 1 до 5 (методом экспертной оценки).
7. Определите влияние факторов с учетом их веса и вероятности их изменений.
8. Сформулируйте вывод проведенного PESTEL-анализе, определив возможные последствия наступления или изменения каждого фактора. Предложите меры по снижению негативного влияния возможных изменений или использованию возможных новых преимуществ для исследуемой компании.
9. Взгляд назад: определите преимущества и недостатки проведенного PESTEL-анализа. Что бы вы скорректировали в своей работе?

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Экзамен сдается в виде компьютерного тестирования и итоговой зачетной работы

Варианты тестовых вопросов

1. Что такое форсайт?

А) линейный экономический прогноз

Б) этап развития экономики, характеризующийся высокой степенью неопределенности

В) инновационная технология моделирования будущего

Г) труднопрогнозируемое событие, имеющее значительные последствия для общества, для экономики

2**. Цель форсайта – это:**

А) разрешение проблемы «черных лебедей»

Б) разработка стратегии

В) определение внешней среды бизнеса

Г) получение достоверной «карты будущего», описывающей основные возможные события, которые будут влиять на отрасль / территорию / организацию в описываемом горизонте

3. Труднопрогнозируемое событие, имеющее значительные последствия для общества, для экономики – это:

А) «Черный лебедь»

Б) форсайт

В) мега-тренд

Г) кризис

4. Совокупность элементов, условий, факторов и сил, которые воздействуют на организацию извне, тем самым меняя ее поведение – это:

А) экономические факторы среды

Б) внешняя среда бизнеса

В) элементы внешней среды бизнеса

Г) система оценки внешней среды

5. Внешняя среда подразделяется на:

А) среду прямого и косвенного воздействия

Б) организацию и ее потребителей

В) форсайты и «черных лебедей»

Г) она неделима

6. Фирмы, реализующие аналогичный продукт на тех же самых рынках (несколько правильных ответов)

А) элемент внешней среды бизнеса

Б) элемент внутренней среды бизнеса

В) конкуренты

Г) поставщики

Д) «черные лебеди»

7. Среда прямого воздействия НЕ включает в себя (несколько правильных ответов):

А) поставщики

Б) акционеры

В) рабочая сила

Г) уровень НТП

Д) появление новых технологий в отрасли

Е) потребители

Ж) конкуренты

8. Модель PESTEL включает в себя следующие факторы (несколько правильных ответов):

А) Экономические факторы

Б) политические факторы

В) сильные стороны компании

Г) угрозы для компании

Д) возможности для компании

Е) социокультурные факторы

Ж) все перечисленные факторы

9. Что из перечисленного не является мега-трендом:

А) Повышение экологичности производства

Б) Ограниченность природных ресурсов

В) переход к закрытому типу экономик отдельных государств

Г) Глобализация бизнеса

10. Инструмент бизнес - анализа, который рассматривает политические, экономические социокультурные, технологические, экологические и правовые факторы, влияющие на бизнес – это:

А) сценарное планирование

Б) PESTEL-анализ
В) SWOT-анализ
Г) анализ 5 сил Портера

Итоговая зачетная работа

1. Итоговая зачетная работа будет проведена в виде защиты проекта.

Проект должен быть подготовлен в составе мини-групп из 3-4 студентов. В рамках проекта команда должна выбрать компанию из предложенного списка и провести анализ ее внешней среды, используя знания, умения и навыки, полученные в процессе освоения курса.

Проект должен содержать в себе ответы по следующим опорным пунктам:

(1)PESTEL-анализ исследуемой компании

(2)Влияние ключевых мега-трендов на исследуемую компанию:

Какие мега-тренды вам известны? Какие мега-тренды оказывают наибольшее влияние на исследуемую компанию? В чем это проявляется? Какие меры предпринимаются или могут быть предложены для ответа на новые вызовы?

(3)Применение бенчмаркинга в исследуемой компании: приведите примеры или предложите те аспекты деятельности компании, где может быть использован этот инструмент. Какие компании могут служить примером лучших практик для исследуемой организации?

(4)Что такое сценарное планирование? Назовите аспекты деятельности исследуемой компании, где может быть использован этот инструмент; аргументируйте свой ответ.

(5)Что такое форсайт-технологии? Приведите примеры «черных лебедей».

Список компаний, рекомендованных для подготовки зачетного проекта по дисциплине:

ООО «Международная компания «Сибирское здоровье»
ПАО Сбербанк
АО Тинькофф банк
ООО «Авиакомпания «Победа»
АО «Мэлон Фэшн Груп» (бренды befree, ZARINA, LOVE REPUBLIC, SELA)
АО Фаберлик
АО Лаборатория Касперского
ООО "Торговый дом Аскона"

Шкала оценивания

К основным формам контроля, определяющим процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций по дисциплине, относится текущая аттестация в форме теста и промежуточная аттестация в форме защиты проекта. Выполнение заданий, предусмотренных программой курса, является обязательным для всех студентов.

Студенты, не выполнившие в полном объеме все эти задания, не допускаются к сдаче зачета/экзамена. Оценка работы на семинарских занятиях происходит в процессе опроса студентов, решения кейсовых заданий, подготовки докладов.

Итого максимальное количество баллов за работу на семинарских занятиях – 45 баллов.

Экзамен состоит из двух частей: итоговое тестирование и защита проекта.

Итоговый тест состоит из 25 вопросов и оценивается в 25 баллов.

Критерии оценки проекта (всего 30 баллов)

- PESTEL-анализ – 15 баллов:

- выбраны факторы внешней среды бизнеса (не менее 5);
- оценка влияния факторов и расчеты произведены верно;
- составлен график-визуализация для представления итогов анализа;
- сделан вывод о состоянии внешней среды бизнеса;
- предложены рекомендации.

- Даны ответы на вопросы (2)-(5) – 10 баллов:
- содержание ответа, его полнота
- владение основными понятиями, понимание терминов, способность дать их определения
- приведены примеры
- точка зрения аргументирована на основании изученных теорий
- даны ответы на дополнительные вопросы
- Презентация проекта – 5 баллов:

-презентабельность (иллюстративность, графическая привлекательность)

-понятность (доступность изложенного материала)

-полезность (полезна ли данная презентация для обучения?)

-интерес (интересна ли данная презентация?)

-использование других источников - статей, книг, интернет-ресурсов и проч. (в презентации обязательно должна присутствовать ссылка на конкретный источник)

Шкала оценивания

85-100	5	Программа курса освоена полностью. Студент свободно ориентируется в проблематике всех тем курса, владеет терминологией, умеет использовать теоретический материал и научный инструментарий для решения профессиональных задач. Понимает место данной учебной дисциплины в своем профессиональном становлении. Обладает высоким уровнем профессиональной эрудиции. Умеет рассматривать конкретные вопросы учебной дисциплины в контексте, выходящем за рамки этой дисциплины, в междисциплинарном ключе. Имеет собственную аргументированную позицию по ключевым проблемам курса.
70-84	4	Программа курса освоена полностью. Студент ориентируется в проблематике практически всех тем курса. Владеет терминологией. Понимает, каким образом теоретический материал может быть использован в качестве инструментария для решения практических задач. Понимает место данной учебной дисциплины в своем профессиональном становлении. Обладает достаточным уровнем профессиональной эрудиции. Собственная позиция - в стадии формирования
55-70	3	Программа курса в основном освоена. Глубина понимания отдельных тем курса варьируется. Студент владеет терминологией. Имеет представление, каким образом теоретический материал может использоваться в качестве инструмента для решения практических задач. Демонстрирует базовый уровень профессиональной эрудиции.
Менее 55	2	Программа курса не освоена. Понимание большинства тем курса является поверхностным. Студент знаком с терминологией. Профессиональная эрудиция отсутствует. Не имеет представления о том, каким образом теоретический материал может использоваться в качестве инструмента для решения практических задач.

Перевод баллов в традиционную систему оценки:

Баллы по 100-балльной системе	Пятибалльная система оценки	Система оценивания «зачтено-не зачтено»
85-100 баллов	отлично	Зачтено
70-84 баллов	хорошо	зачтено
55-69 баллов	удовлетворительно	зачтено
Менее 55 баллов	неудовлетворительно	Не зачтено

5.Методические материалы для обучающихся по освоению дисциплины

Дисциплина ФТД.02 Анализ трендов среды бизнеса нацелена на получение обучающимися устойчивых знаний о внешней среде организации, ее состава и характеристики, методах анализа внешней среды, а также об основных тенденциях изменений внешней среды компании. Формат дисциплины предполагает активное и заинтересованное участие обучающихся во всех формах освоения дисциплины, включая лекционные и практические занятия, а также самостоятельную работу обучающихся.

При подготовке к практическим занятиям обучающимся рекомендуется:

1. Внимательно изучить вопрос/вопросы (задание).
2. Прочитать предложенную литературу и материалы лекции по соответствующей теме.
3. Подготовить ответ на вопросы на заданную тему, выполнить задание по теме.
4. Составить план ответа (доклада, презентации).
5. Весь материал (статистику, информацию на сайтах, литературные источники, как на русском, так и на иностранных языках) обработать и использовать реферативно.
6. Указать авторство использованных материалов и ссылки на источники, использованные при подготовке ответа
7. Планировать свой ответ (доклад, презентацию) по времени.
8. Не пересказывать материал, а презентовать свои выводы и заключения, доказывая и/или иллюстрируя их конкретными экономическими примерами, результатами расчетов, произведенных самостоятельно на основе использования российских и международных баз экономической информации.
9. При работе в малых группах (например, при подготовке проекта) в начале работы четко распределить обязанности.
10. В течение семестра систематически заниматься самостоятельным изучением дисциплины.

Основными видами самостоятельной работы по дисциплине ФТД.02 Анализ трендов среды бизнеса являются:

- повторение лекционного материала и материала учебников;
- чтение основной и дополнительной литературы
- самостоятельное изучение разделов курса
- подготовка к практическим занятиям;
- разбор и решение кейсовых заданий;
- подготовка к промежуточной и итоговой аттестации;
- подготовка проекта.

6.Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

6.1.Основная литература

1. Дафт Ричард Л. Менеджмент: учебник для слушателей, обучающихся по программам «Мастер делового администрирования»: пер. с англ. - 10-е изд. - СПб.: Питер, 2015. Режим доступа: http://socioline.ru/pages/richard-l-daft-menedzhment-skachat-knigu

2. Менеджмент : учебник для вузов / под общей редакцией А. Л. Гапоненко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 379 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17696-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560008
3. Машунин Ю.К. Теория управления. Математический аппарат управления в экономике: учебное пособие / Машунин Ю.К.— М.: Логос, 2019. 448— с. Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/16954.html)
4. Адизес. Управляя изменениями – М., МИФ, 2014. https://docplayer.ru/38379119-Ichak-k-adizes-upravlyaya-izmeneniyami.html
5. Р. Киган, Л. Лейхи. Неприятие перемен – М.,МИФ, 2017 http://www.ipm.by/webroot/delivery/files/nepriyatie-peremen.pdf
6. Ч. Ким, Р. Моборн. Стратегия голубого океана (9-е издание) – М., МИФ, 2019. https://avidreaders.ru/book/strategiya-golubogo-okeana-kak-nayti-ili.html
7. Н. Талеб Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости М., КоЛИБРИ , 2022, 736 с

6.2 Дополнительная литература

1. И. Адизес. Управляя изменениями – М., МИФ, 2014. https://docplayer.ru/38379119-Ichak-k-adizes-upravlyaya-izmeneniyami.html
2. Р. Киган, Л. Лейхи. Неприятие перемен – М.,МИФ, 2017 http://www.ipm.by/webroot/delivery/files/nepriyatie-peremen.pdf
3. Ч. Ким, Р. Моборн. Стратегия голубого океана (9-е издание) – М., МИФ, 2019. https://avidreaders.ru/book/strategiya-golubogo-okeana-kak-nayti-ili.html
4. Д. Коллинз, М. Хансен. Великие по собственному выбору – М.,МИФ, 2017 https://avidreaders.ru/book/velikie-po-sobstvennomu-vyboru.html
5. Г. Чесбро. Открытые инновации — М., Поколение, 2007. https://kniga-free.ru/2010/otkrytye-innovacii-sozdanie-pribylnyx-texnologij-genri-chesbro.html

6.3 Нормативные правовые документы

ФГОС ВО по направлению 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата)

6.4 Интернет-ресурсы

1. http://www.12manage.com
2. https://hbr.org/
3. http://www.tlainc.com/
4. http://www.skyrme.com/

6.5 Иные источники

5. www.yandex.ru / - Поисковая система
6. www.busineslearning.ru / - Система дистанционного бизнес образования
7. www.test.specialist.ru / - Центр компьютерного обучения МГТУ им. Н. Э. Баумана
8. http://www.consultant.ru/ - Консультант плюс
9. http://www.garant.ru/ - Гарант
10. https://www.e-xecutive.ru/ - краудсорсинговый проект, сообщество менеджеров-практиков

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

- 5 лингафонных кабинетов с установленным программным обеспечением (программа «Нибелунг»), оснащенные наушниками (на каждом рабочем столе)
- компьютеры с доступом в Интернет;
- мультимедийное оборудование;
- интерактивная доска (при наличии);
- классная доска, указка.

Программное обеспечение	Версия	Существует лицензий (и тип), количество
Windows 7 Pro	7	105
Офисный пакет		
Microsoft Office 2010 standard	2010	150
Microsoft Office 2016 standard	2016	120
Антивирусная защита		
-Kaspersky Endpoint Security длябизнеса-Стандартный Russian Edition	10.2.5.3201	450
Дополнительные программы и утилиты		
WinRar	5	250
Radmin	3	250
ABBY FineReader 9.0 Corporate Edition	9	15
Другое ПО, используемое в деятельности филиала		
1С Библиотека	2.1.2.1	1
Гарант	8.00.2.025	50
Консультант	4016.00.12	50

Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

ФТД.03 История религий России
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Управление развитием бизнеса
(наименование образовательной программы)

Заочная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2025

Челябинск

Автор(ы)–составитель(и) РПД:

кандидат философских наук, доцент кафедры политологии, истории и философии
Захарова Татьяна Николаевна

(ученая степень и(или) ученое звание, должность) (наименование кафедры) (Ф.И.О.)

Заведующая выпускающей кафедрой
экономики и менеджмента
к. социол. н., доцент Е.А. Терещук
(Ф.И.О.)

РПД *«История религий России»* одобрена на заседании кафедры экономики и менеджмента. Протокол от «27» марта 2025 № 8.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся
5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине
6. Методические материалы для освоения дисциплины
7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"
   7.1. Основная литература
   7.2. Дополнительная литература
   7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация
   7.4. Интернет-ресурсы
   7.5. Иные источники
8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

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

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование освоения компетенции
УК -5	Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	УК -5.3	Организует межкультурное взаимодействие с учетом этнических, религиозных, гендерных и возрастных отличий и психофизиологических особенностей.

1.1. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть:

ОТФ/ТФ профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
	УК -5.3	**знать:** исторические аспекты формирования России как поликонфессионального государства-цивилизации **уметь:** выделять ключевую роль традиционных ценностей в истории религий России; выявлять роль традиционных духовно-нравственных ценностей в учении и практики религиозных организаций России; **владеть:** этическими нормами, касающимися в том числе конфессиональных различий; способами предотвращения возможных конфликтных ситуаций в процессе профессиональной деятельности; использует знание психофизических особенностей развития лиц с психическими и (или) физическими недостатками для выстраивания своего поведения в социальной и профессиональной сфере.

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

История религий России
Общая трудоемкость (объем) образовательного курса составляет 72 а.ч. (2 з.е.)
Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся:
Лекций – 22 часа

Практические занятия – 14 часов
Самостоятельная работа – 32 часа
Зачет – 4 часа

Дисциплина *«История религий России»* относится к дисциплинам выборной части. Изучается по очной форме обучения в 3 семестре на 2 курсе, по заочной – в 4 семестре на 2 курсе.

Для освоения дисциплины *«История религий России»* обучающиеся используют знания, умения, навыки, сформированные в ходе изучения дисциплин бакалавриата: История России; Философия. Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – зачет

3. Содержание и структура дисциплины в академических часах

Номер и наименование раздела, темы, формы промежуточной аттестации	Всего часов учебных Занятий	В том числе учебных занятий с преподавателем	из них по видам учебных занятий						Время, отводимое на самостоятельную работу
			Лекции		Групповые занятия	Практические занятия	Контрольные работы	Зачёты	
Раздел 1. Историко-религиоведческий раздел	24	12	10			2			12
Тема 1. Что такое религия. Роль и значение религии в истории и в жизни общества. Религиозность. Исторически ранние формы религии. Религии и конфессии. Религия в бесписьменных обществах и в Древнем Мире.	3	2	2						1
Тема 2. Ближний Восток в I тысячелетии до н.э. Иудаизм в истории и современности.	3	2	2						1
Тема 3. Возникновение христианства.	3	1	1						2
Тема 4. Великая схизма.	3	1	1						2
Тема 5. Возникновение ислама. Коран и Сунна. Столпы ислама и основы веры. Суннизм, шиизм, суфизм. Распространение ислама. Современный ислам.	4	2	2						2
Тема 6. Буддизм: истоки и основные идеи. Тхеравада, махаяна, ваджраяна. Основные буддистские тексты. Буддизм в Тибете и Центральной Азии. Современный буддизм.	4	2	2						2

Тема 7. Религиозная ситуация в современном мире.	4	2				2			2
Раздел 2. Исторические аспекты формирования России как поликонфессионального государства-цивилизации	30	14	10			4			16
Тема 8. От Древней Руси к Российскому государству.	5	2	2						3
Тема 9. Россия в XVI – XVII веках: от великого княжества к царству.	5	2	2						3
Тема 10. Россия в конце XVII - XVIII веках: от царства к империи	5	2	2						3
Тема 11. Россия в «годы великих потрясений».	5	2	2						3
Тема 12. Религиозная жизнь в современной России. Государственно-религиозные и межрелигиозные отношения.	8	6	4			2			2
Раздел 3. Религиозные традиции России и традиционные российские духовно-нравственные ценности	18	10	2			8			8
Тема 13. Человек и его место в мире.	4	2				2			2
Тема 14. Понятие традиционных российских духовно-нравственных ценностей.	4	2				2			2
Тема 15. Религиозные традиции России и общероссийская гражданская идентичность. Служение Отечеству и ответственность за его судьбу.	4	2				2			2
Тема 16. Российское законодательство о религиозных объединениях. Миссионерская деятельность.	8	4	2			2			4
ИТОГО	72	36	22			14			36

Содержание дисциплины

1. Вводный раздел

Тема 1. Что такое религия. Роль и значение религии в истории и в жизни общества. Религиозность. Исторически ранние формы религии. Религии и конфессии. Религия в бесписьменных обществах и в Древнем Мире.

Тема 2. Ближний Восток в I тысячелетии до н.э. Иудаизм в истории и современности.

Тема 3. Возникновение христианства. Ветхий Завет в христианстве. Формирование новозаветного канона. Император Константин I. Принятие христианства в Римской империи / Византии. Вселенские соборы. Символ веры. Христианское вероучение. Древневосточные церкви. Христианство до разделения католической и православной церквей.

Тема 4. Великая схизма. Особенности восточного и западного христианства. Мировое

православие. Католицизм. Протестантизм. Поместные православные церкви.

Тема 5. Возникновение ислама. Коран и Сунна. Столпы ислама и основы веры. Суннизм, шиизм, суфизм. Распространение ислама. Современный ислам.

Тема 6. Буддизм: истоки и основные идеи. Тхеравада, махаяна, ваджраяна. Основные буддистские тексты. Буддизм в Тибете и Центральной Азии. Современный буддизм.

Тема 7. Религиозная ситуация в современном мире. Риски и угрозы в религиозной сфере: новые религиозные движения, религиозный радикализм и экстремизм, неоязычество, иные деструктивные религиозные явления. Стратегии профилактики и противодействия.

Раздел 2. Исторические аспекты формирования России как поликонфессионального государства-цивилизации

Тема 8. От Древней Руси к Российскому государству. Роль Византии и византийского наследия. Кирилло-Мефодиевская традиция. Христианство на Руси от св. Ольги до св. Владимира. Херсонес-купель отечественного православия. Крещение Руси. Крещение Алании. Хазарский каганат. Распространение ислама в Волжской Булгарии. Формирование единого культурного пространства. Россия и Орда. Борьба с экспансией крестоносцев. Формирование единого Русского государства. Установление автокефалии Русской церкви.

Тема 9. Россия в XVI – XVII веках: от великого княжества к царству. Россия как многонациональная и поликонфессиональная держава. Установление патриаршества. Роль Русской церкви в преодолении Смуты. Реформы патриарха Никона и возникновение старообрядчества. Миссионерство и христианизация в контексте русских географических открытий.

Тема 10. Россия в конце XVII - XVIII веках: от царства к империи. Церковная реформа Петра Великого. Признание буддизма. Интеграция народов, традиционно исповедующих ислам. Развитие православного и мусульманского духовенства. Российская империя. Синодальный период в истории Русской православной церкви в XIX – начале XX вв. Религиозная жизнь в начале XX в.

Тема 11. Россия в «годы великих потрясений». Религия в советском обществе. Всероссийский поместный собор 1917 года и восстановление патриаршества. Декрет об отделении церкви от государства и школы от церкви. Обновленчество. Политика советского государства в отношении религии. Роль религиозных организаций в Великой Отечественной войне. Возрождение религиозной жизни в 1980-х – 1990-х гг.

Тема 12.Религиозная жизнь в современной России. Государственно- религиозные и межрелигиозные отношения. Традиционные религии Российской Федерации. Православие. Ислам. Иудаизм. Буддизм. Старообрядчество. Армянская церковь. Католицизм. Протестантизм. Другие религиозные традиции. Неоязычество и деструктивные религиозные субкультуры: антисистемность, социальная опасность, психологические риски. Экстремистские и террористические религиозно- политические движения.

Раздел 3. Религиозные традиции России и традиционные российские духовно-нравственные ценности

Тема 13. Человек и его место в мире. Христианская, исламская, буддийская и иудейская религиозные антропологии. Тело и сознание. Рождение и смерть. Ценность земной жизни человека и ее смыслы. Человеческое достоинство. Религия и этика. Посмертное бытие. Память о предках.

Тема 14. Понятие традиционных российских духовно-нравственных ценностей. Общность духовно-нравственных ценностей для верующих и неверующих. Христианство, ислам, буддизм и иудаизм об общественной морали. Этика созидательного труда и человеколюбия. Ценности семьи. Религиозные традиции России о милосердии, социальной справедливости, коллективизме, взаимопомощи и взаимоуважении.

Тема 15. Религиозные традиции России и общероссийская гражданская идентичность. Служение Отечеству и ответственность за его судьбу. Историческая память о совместном мирном созидании и совместной защите Родины. Исторически сложившееся духовно-нравственное единство народов России. Россия как государство- цивилизация.

Тема 16. Российское законодательство о религиозных объединениях. Миссионерская деятельность. Имущество религиозного назначения. Объекты культурного наследия. Государственно-религиозные отношения. Совет по взаимодействию с религиозными объединениями при Президенте Российской Федерации. Межрелигиозный совет России. Религиоведческая экспертиза. Правовая ответственность в религиозной сфере. Религиозные организации Российской Федерации и задачи сохранения и укрепления традиционных российских духовно- нравственных ценностей.

4.Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

4.1.В ходе реализации дисциплины ФТД.03 ИСТОРИЯ РЕЛИГИЙ РОССИИ используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема и/или раздел	Методы текущего контроля успеваемости
Очная форма обучения	
Тема 1. Что такое религия. Роль и значение религии в истории и в жизни общества. Религиозность. Исторически ранние формы религии. Религии и конфессии. Религия в бесписьменных обществах и в Древнем Мире	опрос, тестирование, эссе
Тема 2. Ближний Восток в I тысячелетии до н.э. Иудаизм в истории и современности.	опрос, тестирование, эссе
Тема 3. Возникновение христианства.	опрос, тестирование, эссе
Тема 4. Великая схизма.	опрос, тестирование, эссе
Тема 5. Возникновение ислама. Коран и Сунна. Столпы ислама и основы веры. Суннизм, шиизм, суфизм. Распространение ислама. Современный ислам.	опрос, тестирование, эссе
Тема 6. Буддизм: истоки и основные идеи. Тхеравада, махаяна, ваджраяна. Основные буддистские тексты. Буддизм в Тибете и Центральной Азии. Современный буддизм.	опрос, тестирование, эссе
Тема 7. Религиозная ситуация в современном мире.	опрос, тестирование, эссе
Тема 8. От Древней Руси к Российскому государству	опрос, тестирование, эссе
Тема 9. Россия в XVI – XVII веках: от великого княжества к царству	опрос, тестирование, эссе
Тема 10. Россия в конце XVII - XVIII веках: от царства к империи	опрос, тестирование, эссе
Тема 11. Россия в «годы великих потрясений».	опрос, тестирование, эссе
Тема 12. Религиозная жизнь в современной России. Государственно- религиозные и межрелигиозные отношения.	опрос, тестирование, эссе
Тема 13. Человек и его место в мире	опрос, тестирование, эссе
Тема 14. Понятие традиционных российских духовно-нравственных ценностей	опрос, тестирование, эссе
Тема 15. Религиозные традиции России и общероссийская гражданская идентичность. Служение Отечеству и ответственность за его судьбу	опрос, тестирование, эссе
Тема 16. Российское законодательство о религиозных объединениях. Миссионерская деятельность.	опрос, тестирование, эссе

Зачет проводятся методом учета результатов балльно-рейтинговой системы и устного опроса в соответствии с зачетными билетами.

4.1.Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Вопросы для подготовки к опросу по разделам:

Раздел 1. Религия в истории и современном мире

1. Дайте определение религии. Каковы её основные функции в обществе?
2. Охарактеризуйте ранние формы религии: анимизм, тотемизм, фетишизм, шаманизм.
3. В чём особенности иудаизма как древней монотеистической религии?
4. Каковы основные этапы становления христианства?
5. Какую роль сыграли Вселенские соборы в формировании христианского вероучения?
6. Назовите причины и последствия Великой схизмы 1054 года.
7. В чём различия между католицизмом, православием и протестантизмом?
8. Каковы основные догматы ислама? Опишите пять столпов ислама.
9. Чем отличаются суннизм, шиизм и суфизм?
10. Каковы ключевые идеи буддизма? Назовите его основные школы.

Раздел 2. Россия как поликонфессиональное государство

11. Какое значение имело Крещение Руси для формирования русской государственности?
12. Как повлияло византийское наследие на русскую культуру и религию?
13. Каковы были особенности распространения ислама в Волжской Булгарии?
14. Какую роль сыграла Русская православная церковь в преодолении Смутного времени?
15. Каковы причины и последствия церковного раскола XVII века?
16. Как изменилось положение религии в России в эпоху Петра I?
17. Как происходила интеграция ислама и буддизма в Российской империи?
18. Каковы были основные направления советской религиозной политики?
19. Как изменилась религиозная ситуация в России после распада СССР?
20. Какие конфессии признаны традиционными в современной России?

Раздел 3. Религиозные традиции и духовно-нравственные ценности

21. Как различные религии (христианство, ислам, буддизм, иудаизм) понимают природу человека?
22. В чём заключается концепция традиционных российских духовно-нравственных ценностей?
23. Как мировые религии относятся к семье и браку?
24. Какое значение в религиозных традициях придаётся милосердию и социальной справедливости?
25. Как религия влияет на формирование патриотизма и гражданской идентичности?
26. Каковы основные принципы межрелигиозного диалога в России?
27. Какие законы регулируют деятельность религиозных объединений в РФ?
28. Какую роль играют Совет по взаимодействию с религиозными объединениями и Межрелигиозный совет России?
29. Какие существуют угрозы, связанные с деструктивными религиозными движениями?
30. Какие меры принимаются для противодействия религиозному экстремизму?

Темы для написания эссе:

Раздел 1. Религия в истории и современном мире

1. Религия как феномен: основные подходы к определению и её роль в жизни общества.
2. Исторически ранние формы религии: анимизм, тотемизм, фетишизм и их влияние на современные верования.
3. Иудаизм: от древних традиций до современного состояния.

4. Христианство: от зарождения до разделения церквей (Великой схизмы).
5. Вселенские соборы и формирование христианского вероучения.
6. Ислам: основные догматы, течения и их влияние на мировую историю.
7. Буддизм: философия, школы и их распространение в мире.
8. Современные вызовы в религиозной сфере: экстремизм, неоязычество, новые религиозные движения.

Раздел 2. Россия как поликонфессиональное государство

9. Крещение Руси: причины, последствия, значение для русской государственности.
10. Византийское наследие в русской культуре и религии.
11. Ислам в Волжской Булгарии и его роль в формировании российской поликонфессиональности.
12. Русская церковь в период Смутного времени: роль в сохранении государственности.
13. Раскол Русской православной церкви: причины и последствия реформ патриарха Никона.
14. Религиозная политика Петра I: секуляризация и синодальная система.
15. Ислам и буддизм в Российской империи: интеграция и взаимодействие с православием.
16. Советская антирелигиозная политика и её влияние на духовную жизнь страны.
17. Возрождение религии в постсоветской России: причины и последствия.

Раздел 3. Религиозные традиции и духовно-нравственные ценности

18. Религиозные представления о человеке: сравнительный анализ христианства, ислама, буддизма и иудаизма.
19. Традиционные ценности в мировых религиях: общее и особенное.
20. Семья в религиозных традициях России: православие, ислам, буддизм.
21. Милосердие и социальная справедливость в религиозных учениях.
22. Религия и патриотизм: историческая роль конфессий в защите Отечества.
23. Межрелигиозный диалог в современной России: достижения и проблемы.
24. Российское законодательство о свободе совести и деятельности религиозных организаций.
25. Деструктивные религиозные движения: угрозы и методы противодействия.

5. Типовые вопросы к зачету

Раздел 1. Религия в истории и современном мире

1. Дайте определение религии. Назовите её основные функции в обществе.
2. Каковы исторически ранние формы религии? Охарактеризуйте анимизм, тотемизм, фетишизм.
3. В чём особенности иудаизма как монотеистической религии?
4. Каковы основные этапы становления христианства?
5. Какую роль сыграл император Константин I в истории христианства?
6. Назовите причины и последствия Великой схизмы (1054 г.).
7. В чём различия между католицизмом, православием и протестантизмом?
8. Каковы основные догматы ислама? Что такое «пять столпов ислама»?
9. Опишите основные направления ислама: суннизм, шиизм, суфизм.
10. Каковы ключевые идеи буддизма? Назовите его основные школы.

Раздел 2. Россия как поликонфессиональное государство

11. Какое значение имело Крещение Руси для формирования русской государственности?
12. Как повлияло византийское наследие на русскую культуру и религию?
13. Каковы были особенности распространения ислама в Волжской Булгарии?
14. Какую роль сыграла Русская православная церковь в преодолении Смуты?
15. Каковы причины и последствия церковного раскола XVII века?
16. Как изменилось положение религии в России в эпоху Петра I?
17. Как происходила интеграция ислама и буддизма в Российской империи?
18. Каковы были основные направления советской религиозной политики?

19. Как изменилась религиозная ситуация в России после распада СССР?
20. Какие конфессии признаны традиционными в современной России?

Раздел 3. Религиозные традиции и духовно-нравственные ценности

21. Как различные религии (христианство, ислам, буддизм, иудаизм) понимают природу человека?
22. В чём заключается концепция традиционных российских духовно-нравственных ценностей?
23. Как мировые религии относятся к семье и браку?
24. Какое значение в религиозных традициях придаётся милосердию и социальной справедливости?
25. Как религия влияет на формирование патриотизма и гражданской идентичности?
26. Каковы основные принципы межрелигиозного диалога в России?
27. Какие законы регулируют деятельность религиозных объединений в РФ?
28. Какую роль играют Совет по взаимодействию с религиозными объединениями и Межрелигиозный совет России?
29. Какие существуют угрозы, связанные с деструктивными религиозными движениями?
30. Какие меры принимаются для противодействия религиозному экстремизму?

Система оценки:

Оценка знаний студента на зачете носит комплексный характер, является балльной и определяется его:

- ответом на зачете;
- учебными достижениями в семестровый период (по очной форме обучения - количеством баллов, полученных по бально-рейтинговой системе).

Знания и компетенции студента на зачете оцениваются оценками: «Зачет» и «Незачет»

Оценка студентам очной формы обучения выставляется в соответствии с балльно-рейтинговой системой. Основой для определения оценки служит уровень усвоения студентами материала, предусмотренного рабочей программой дисциплины.

Шкала оценивания.

Оценивание студента на экзамене по дисциплине «История религий России»

Баллы (рейтинговой оценки), %	**Оценка**	**Требования к знаниям**
Более 70	*«зачтено»*	Результат «зачтено» выставляется студенту, если он умеет готовить материал для аналитических разработок по результатам научно-теоретической и эмпирической работы по заданной проблеме, умеет увязывать теорию с практикой социально-политической ситуации. Учебные достижения в семестровый период демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом и владением навыком подготовки справочного материала для аналитических разработок.
Менее 70	*«не зачтено»*	Результат «не зачтено» выставляется студенту, который не умеет готовить необходимый материал для аналитических разработок по результатам научно-теоретической и эмпирической работы по заданной проблеме, демонстрирует неспособность увязывать теорию с практикой социально-политической ситуации. Учебные достижения в семестровый период демонстрируют низкую степень овладения навыком подготовки справочного материала.

Процедура оценивания мультимедийной презентации по вопросу, теме

Параметр	**Оценка (по 5**

	шкале)
Полученные результаты полностью соответствуют поставленной цели. Обоснована практическая и теоретическая значимость работы. Проведен детальный анализ теоретических и эмпирических источников, выводы автора самостоятельны и аргументированы.	5
Полученные результаты преимущественно соответствуют поставленной цели и задачам. Обоснована практическая и теоретическая актуальность работы. В процессе анализа литературы отобран и проанализирован широкий круг теоретических и эмпирических источников.	4
Полученные результаты в значительной степени соответствуют поставленной цели (цель работы достигнута в основном). Обоснована актуальность работы.	3
Полученные результаты не соответствуют поставленной цели (цель работы достигнута в основном). Обоснована актуальность работы.	2

Процедура оценивания написания доклада (сообщения) по теме

Параметр	**Оценка (по 5 шкале)**
Полученные результаты полностью соответствуют поставленной цели. Обоснована практическая и теоретическая значимость работы. Проведен детальный анализ теоретических и эмпирических источников, выводы автора самостоятельны и аргументированы.	5
Полученные результаты преимущественно соответствуют поставленной цели и задачам. Обоснована практическая и теоретическая актуальность работы. В процессе анализа литературы отобран и проанализирован широкий круг теоретических и эмпирических источников.	4
Полученные результаты в значительной степени соответствуют поставленной цели (цель работы достигнута в основном). Обоснована актуальность работы.	3
Полученные результаты не соответствуют поставленной цели (цель работы достигнута в основном). Обоснована актуальность работы.	6

Процедура оценивания работы студента в составе малой группы

Параметр	**Оценка (по 5 шкале)**
Вклад в достижение поставленной цели значителен, активно участвовал в работе, содействовал благоприятному климату в группе, постоянно поддерживал связь с другими участниками группы.	5
Вклад в достижение поставленной цели важен, участвовал в работе по мере обращения, содействовал благоприятному климату в группе, частично поддерживал связь с другими участниками группы.	4
Вклад в достижение поставленной цели не важен, участвовал в работе по мере обращения, не содействовал благоприятному климату в группе, частично поддерживал связь с другими участниками группы.	3
В работе группы практически не участвовал, создавал видимость работы, вклад в достижение цели не внес.	2

Процедура оценивания написания эссе по теме

Параметр	**Оценка (по 5 шкале)**
Полученные результаты полностью соответствуют поставленной цели. Обоснована практическая и теоретическая значимость проблемы. Проведен детальный анализ теоретических и эмпирических источников, выводы автора самостоятельны и аргументированы.	5
Полученные результаты преимущественно соответствуют поставленной цели и задачам. Обоснована практическая и теоретическая актуальность работы. В процессе анализа литературы отобран и проанализирован широкий круг теоретических и эмпирических источников.	4
Полученные результаты в значительной степени соответствуют поставленной цели (цель работы достигнута в основном). Обоснована актуальность работы, анализ	3

теоретических и эмпирических источников отсутствует, присутствует только их перечисление.	
Полученные результаты не соответствуют поставленной цели (цель работы не достигнута). Проблема не раскрыта и не аргументированнна.	2

.

1. Методические материалы по освоению дисциплины

В начале освоения дисциплины познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- рабочей программой дисциплины;
- перечнем знаний, умений и навыков, которыми обучающийся должен овладеть,
- тематическими планами занятий,
- контрольными мероприятиями,
- учебниками, учебными пособиями, а также электронными ресурсами,
- перечнем экзаменационных вопросов и заданий.

После этого у вас должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний, умений и навыков, которыми надо будет овладеть по дисциплине для полноценного формирования компетенций.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в соответствии с Учебным планом в виде зачета.

Обучающийся допускается к зачету по дисциплине в случае выполнения им учебного плана по дисциплине.

Обучение по дисциплине предполагает контактную форму работы (лекционные, практические занятия, а также консультации) и самостоятельную работу обучающихся.

Дисциплина ориентирована на освоение обучающимися закрепленных компетенций.

В связи, с чем предполагается следующая последовательность в подготовке обучающихся к лекции:

- ознакомление с материалом предыдущей лекции;
- знакомство с тематикой предстоящей лекции (по тематическому плану, представленному в настоящей рабочей программе дисциплины);
- прочтение и анализ учебных пособий, учебников, научных статей по теме предстоящего лекционного занятия;
- подготовка вопросов по проблеме предстоящей лекции.

Цель практических занятий заключается в ознакомлении обучающихся с различными подходами к исследованию проблемных вопросов политической истории. Подготовка к практическим занятиям предполагает проработку ответов на вопросы, предложенные в каждой теме каждого раздела настоящей рабочей программы дисциплины, а также выработку навыков работы с учебной, научной литературой и библиографией, справочниками.

Подготовка к занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя. Обучающимся рекомендуется изучать как основную, так и дополнительную литературу, знакомиться с Интернет-источниками (список приведен в рабочей программе по дисциплине), а также использовать материалы по дисциплине, размещенные на платформе СДО Moodle - https://lms.ranepa.ru.

Самостоятельная работа обучающихся направлена на решение следующих задач: проработка текущего материала по конспектам лекций и рекомендуемой литературе; подготовка к семинарским и практическим занятиям; выполнение письменных работ (написание эссе, курсовых работ и т.д.); подготовка к контрольным работам, тестированию, коллоквиумам и т.д.; подготовка к зачетам и экзаменам.

Методические указания для обучающихся по написанию эссе

Эссе - это прозаическое сочинение небольшого объема и свободной композиции, трактующее частную тему и представляющее попытку передать индивидуальные впечатления и соображения, так или иначе с нею связанные.

Цель эссе состоит в развитии таких навыков, как самостоятельное творческое мышление и письменное изложение собственных мыслей.

Жанр эссе предполагает свободу творчества: позволяет автору в свободной форме излагать мысли, выражать свою точку зрения, субъективно оценивать, оригинально освещать материал; это размышление по поводу когда-то нами услышанного, прочитанного или пережитого, часто это разговор вслух, выражение эмоций и образность. Уникальность этого жанра в том, что оно может быть написано на любую тему и в любом стиле. На первом плане эссе − личность автора, его мысли, чувства, отношение к миру. Это главная установка сочинения. Эссе выражает индивидуальные впечатления и соображения автора по конкретному поводу или предмету и не претендует на исчерпывающую или определяющую трактовку. В эссе ярко выражена авторская позиция. Эссе — жанр субъективный, оно интересно и ценно именно тем, что дает возможность увидеть личность автора, своеобразие его позиции, стиля мышления, речи, отношения к миру.

Эссеистическому стилю свойственны образность, подвижность ассоциаций, афористичность, установка на интимную откровенность и разговорную интонацию. Как правило, эссе предполагает новое, субъективно окрашенное слово о чем-либо, такое произведение может иметь философский, историко-биографический, публицистический, литературно-критический, научно-популярный или чисто беллетристический характер.

Для эссе характерно наличие конкретной темы или вопроса. Произведение, посвященное анализу широкого круга проблем, по определению не может быть выполнено в жанре эссе.

Заголовок эссе не находится в прямой зависимости от темы: кроме отражения содержания работы он может являться отправной точкой в размышлениях автора, выражать отношение части и целого.

Эссе – это работа небольшого объема. Каких-либо жестких границ, конечно, не существует, но даже самый красноречивый эссеист, как правило, ограничивает свое сочинение двумя-тремя десятками страниц (при этом бывает достаточно и одного листа, нескольких емких, побуждающих к размышлению фраз).

Свободная композиция эссе подчинена своей внутренней логике. В этом случае затронутая проблема будет рассмотрена с разных сторон. Свободное по композиции, ориентированное на субъективность, эссе вместе с тем обладает внутренним смысловым единством, т.е. согласованностью ключевых тезисов и утверждений, внутренней гармонией аргументов и ассоциаций, непротиворечивостью тех суждений, в которых выражена личностная позиция автора.

Автору эссе важно установить доверительный стиль общения с читателем; чтобы быть понятым, он избегает намеренно усложненных, неясных, излишне «строгих» построений. Исследователи отмечают, что хорошее эссе может написать только тот, кто свободно владеет темой, видит ее с различных сторон и готов предъявить читателю не исчерпывающий, но многоаспектный взгляд на явление, ставшее отправной точкой его размышлений.

Эссе при этом остается принципиально незавершенным — не в том смысле, что автор останавливается на полуслове и намеренно не высказывает своего мнения до конца, а в том, что он не претендует на исчерпывающее ее раскрытие, на полный, законченный анализ.

Структурная схема эссе состоит из: введения (определение основного вопроса эссе); основная часть (ответ на поставленный вопрос); заключение (суммирование уже сделанных подвыводов и окончательный ответ на вопрос эссе).

Требования, предъявляемые к эссе. 1. Эссе должно восприниматься как единое целое, идея должна быть ясной и понятной. 2. Эссе не должно содержать ничего лишнего, должно включать только ту информацию, которая необходима для раскрытия вашей позиции, идеи. 3. Эссе должно иметь грамотное композиционное построение, быть логичным, четким по структуре. 4. Каждый абзац эссе должен содержать только одну основную мысль. 5. Эссе должно показывать, что его автор знает и осмысленно использует теоретические понятия, термины, обобщения, мировоззренческие идеи. 6. Эссе должно содержать убедительную аргументацию заявленной по проблеме позиции.

Памятка при написании эссе. Прежде чем приступить к написанию эссе: 1) изучите

теоретический материал; 2) уясните особенности заявленной темы эссе; 3) продумайте, в чем может заключаться актуальность заявленной темы; 4) выделите ключевой тезис и определите свою позицию по отношению к нему; 5) определите, какие теоретические понятия, научные теории, термины помогут вам раскрыть суть тезиса и собственной позиции; 6) составьте тезисный план, сформулируйте возникшие у вас мысли и идеи. При написании эссе: 1) напишите эссе в черновом варианте, придерживаясь оптимальной структуры; 2) проанализируйте содержание написанного; 3) проверьте стиль и грамотность, композиционное построение эссе, логичность и последовательность изложенного; 4) внесите необходимые изменения и напишите окончательный вариант.

Алгоритм написания эссе. Внимательно прочтите все темы (высказывания), предлагаемые для написания эссе. Выберите ту, которая будет отвечать нескольким требованиям: а) интересна вам; б) вы в целом поняли смысл этого высказывания; в) по данной теме есть что сказать (знаете термины, можете привести примеры, имеете личный опыт и т.д.). Определите главную мысль высказывания (о чем оно?), для этого воспользуйтесь приемом перифраза (скажите то же самое, но своими словами). Набросайте аргументы «за» и/или «против» данного высказывания. Если вы наберете аргументы и «за», и «против» афоризма, взятого в качестве темы, ваше эссе может носить полемический характер. Для каждого аргумента подберите примеры, факты, ситуации из жизни, личного опыта и т.д. Еще раз просмотрите подобранные иллюстрации. Подумайте, какие литературные приемы вы будете использовать, чтобы сделать язык вашего эссе более интересным, живым (сравнения, аналогии, эпитеты и т.д.). Распределите подобранные аргументы и/или контраргументы в последовательности. Это будет ваш условный план. Придумайте вступление к рассуждению (в нем можно написать, почему вы выбрали это высказывание, сразу определить свою позицию, задать свой вопрос автору цитаты и т.д.). Изложите свою точку зрения в той последовательности, которую вы наметили. Сформулируйте общий вывод работы и, если необходимо, отредактируйте ее.

2. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

Основная литература:

1. История религии. Происхождение религии. Религии Древнего мира : учебник для вузов / ответственный редактор И. Н. Яблоков. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 271 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18487-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/561662 (дата обращения: 26.03.2025).
2. Пивоваров, Д. В. Религиоведение. Вера бахаи: история, вероучение, культ : учебник для вузов / Д. В. Пивоваров. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 158 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06110-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/564150 (дата обращения: 26.03.2025).
3. Пивоваров, Д. В. Философия религии. Праксеология религии : учебник для вузов / Д. В. Пивоваров. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 474 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06826-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/564161 (дата обращения: 26.03.2025).
4. Устинова, И. А. Государство и церковь в России в X — начале XX веков : учебник для вузов / И. А. Устинова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 193 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07309-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/564547 (дата обращения: 26.03.2025).

Дополнительная:

1. Айвазян К.В. История отношений Русской и Армянской Церквей в средние века. Ереван, 1989.

2. Алексеева СИ. Святейший Синод в системе высшихгосударственных учреждений пореформенной России. 1856-1904 гг. СПб, 2003.
3. Аликберов А.К., Бобровников В.О., Бустанов А.К. Российский ислам: Очерки истории и культуры. 2-е изд., испр. и доп. М., 2019.
4. Арапов Д.Ю. Система государственного регулирования ислама в Российской империи (последняя треть XVIII - начало XX в.). М., 2004.
5. Балагушкин Е. Г. Нетрадиционные религии в современной России. М., 2002.
6. Васильева О.Ю., Трофимчук Н.А. История религий в России. Учебник. М., 2004.
7. Вихнович В.В. Иудаизм. СПб, 2006.
8. Ислам в Российской империи (законодательные акты, описания, статистика) / Составление, комментарии, вводная статья Д.Ю. Арапов. М., 2001.
9. Ислам на территории бывшей Российской империи. Энциклопедический
10. словарь. М., 1998-2004. Вып. 1-4.
11. История и теория религии: учебное пособие / Е.В. Иванова, О.М. Фархитдинова, Е.В. Мельникова и др. Екатеринбург, 2019.
12. История религий России: учебник / под ред. О.Ю. Бойцовой. М.- КноРус, 2024.
13. Карташев А.В. Очерки по истории Русской Церкви. М., 1991.Т.1-2.
14. Ланда Р.Г. Ислам в истории России. М., 1995.
15. Матвиенко В.А. Политико-правовые основы деятельностиРусской Православной Церкви: учебное пособие. М.-Берлин, 2016.
16. Мельник С.В. Межрелигиозный диалог: типологизация, методология, формы реализации. Монография. Москва, 2022.
17. Модусы религиозного в контекстах философии, науки и культуры: монография
18. / науч. ред. О.М. Фархитдинова. Екатеринбург, 2021.
19. Мухетдинов Д. История ислама в России. Учебное пособие. М., 2019.
20. Народы и религии мира. Энциклопедия. М., 1998.
21. Никишин В.Д. Словесный религиозный экстремизм. Правовая квалификация. Экспертиза. Судебная практика. Монография М., 2022.
22. Одинцов М.И. Государство и церковь в России: 20 век. М., 1994.
23. Одинцов М.И. Живущие надеждой. Церковь христиан-адвентистов седьмого дня в России. 1886-1991 гг.: История и люди, факты и события, уроки и новые возможности. М., 2020.
24. Орманян М. Армянская Церковь: ее история, учение, управление, внутренний строй, литургия, литература, ее настоящее. СПб., 2020.
25. Основы социальной концепции Русской Православной Церкви. М., 2000
26. Петросян Е. Армянская Апостольская Святая Церковь. Эчмиадзин, 1996.
27. Пинкевич В.К., Сторчак В.М., Кравчук В.В. Современные подходы к анализу этнорелегиозной специфики регионов России. М., 2016.
28. Поспеловский Д.В. Русская Православная Церковь в XX веке. М., 1995.
29. Религии России: Информационно-аналитические материалы по вопросам государственно-конфессиональных отношений / общ. ред. О.Ю. Васильева. М., 2013.
30. Религиоведение. Учебник для академического бакалавриата. 2-е изд., пер. и доп.
31. / И.Н. Яблоков, Н.Н. Бектимирова, А.В. Бочковская и др. М., 2016.
32. Религиозные объединения. Свобода и вероисповедания: нормативные акты. Судебная практика. М., 2004.
33. Религия, свобода совести, государственно-церковные отношения в России. Справочник. М. ,1997.
34. Современная религиозная жизнь России. Опыт систематического описания. В 4 томах. 2003-2006.
35. Социальная позиция протестантских церквей России. М., 2009.
36. Федоров В.А. Русская Православная Церковь и государство. Синодальный период. 1700-1917. М., 2003.
37. Цыпин В. История Русской Православной Церкви. 1917-1990. М., 1994.
38. Элбакян Е.С. История религий: учебник для вузов. 2-е изд., испр. и доп. М.,

2023.

39. Этничность и религия в современных конфликтах / отв. ред. В.А. Тишков, В.А. Шнирельман. М., 2012.

Интернет-ресурсы

- Культура.РФ
- История.РФ
- https://kartaistorii.ru
- https://russiainphoto.ru

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

1. Специализированные залы для проведения лекций и аудитории для проведения семинарских и практических занятий с использованием мультимедийного оборудования и возможностью прямого выхода в сеть Интернет.

2. Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами.

3. Технические средства обучения: Персональные компьютеры; компьютерные проекторы; LCD телевизоры; веб-камеры; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV.

4. Лицензионные электронные ресурсы: Windows, Microsoft Office (MS Teams, Excel, InfoPath, PowerPoint, Publisher, Word).

5. Информационные справочные и поисковые системы «Консультант Плюс», «Гарант».

6. СДО Moodle - https://lms.ranepa.ru