

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Худин Александр Николаевич

Должность: Ректор

Дата подписания: 16.08.2024 11:28:35

Уникальный программный ключ:

08303ad8de1c60b987361de085ac5969ac50a44141556211a10ee37a79a19

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное образовательное учреждение высшего образования
«Курский государственный университет»

УТВЕРЖДЕНО
Протокол заседания
ученого совета КГУ
от 19 октября 2020 г. № 2

**Образовательная программа высшего образования – программа магистратуры
направление подготовки 38.04.02 Менеджмент
направленность Управление организацией**

Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации
по дисциплинам
(приложения к рабочим программам дисциплин)

Курск 2020

Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации по дисциплине **Актуальные проблемы в менеджменте**

1. Перечень компетенции, формируемых в рамках дисциплины (модуля) или практики, индикаторов достижения компетенций и планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю) или практики

Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине
ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	ОПК-1.1. Знает экономическую, организационную и управленческую теорию, инновационные подходы и прогрессивные практики управления	Знает основные актуальные проблемы в менеджменте
	ОПК-1.2. Умеет проводить критический анализ теорий и практик управления, обобщать их для решения профессиональных задач	Умеет выбирать методы исследования актуальных проблем в менеджменте организации
	ОПК-1.3. Имеет практические навыки применения результатов анализа и синтеза теоретических знаний и практик управления для решения профессиональных задач	Владеет навыками моделирования производственной системы предприятия и определения ее оптимальных параметров
ОПК-5. Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты	ОПК-5.1. Знает типовой алгоритм проведения теоретического исследования в сфере менеджмента и маркетинга	Знает исторический генезис различных проблем управления
	ОПК-5.2. Умеет обобщать и критически оценить результаты исследований проблем управления в целях формирования теоретико-методологического базиса самостоятельного исследования	Умеет использовать методы критической оценки результатов отечественных и зарубежных исследований проблем управления
	ОПК-5.3. Имеет практические навыки самостоятельной реализации научно-исследовательских проектов	Владеет навыками обобщения результатов, полученных отечественными и зарубежными исследователями проблем менеджмента

2.Критерии оценивания

Отметка «отлично» выставляется студенту в том случае, если он демонстрирует знание основных актуальных проблем в менеджменте и их исторический генезис. В ходе презентации практической части экзаменационного задания демонстрирует умение выбирать методы исследования актуальных проблем в менеджменте организации на основе критической оценки результатов отечественных и зарубежных исследований проблем управления. Демонстрирует свободное владение навыками обобщения результатов, полученных отечественными и зарубежными исследователями, моделирования производственной системы предприятия, определения ее оптимальных параметров при обосновании своей позиции при ответе на вопросы практического задания.

Отметка «хорошо» выставляется студенту в том случае, если он демонстрирует знание основных актуальных проблем в менеджменте и их исторический генезис. В ходе презентации практической части экзаменационного задания демонстрирует умение выбирать методы исследования актуальных проблем в менеджменте организации на основе критической оценки результатов отечественных и зарубежных исследований проблем управления. Демонстрирует с затруднением владение навыками обобщения результатов, полученных отечественными и зарубежными исследователями, в том числе при моделировании производственной системы предприятия, определении ее оптимальных параметров. Не аргументировано обосновывает свою позицию при ответе на вопросы практического задания.

Отметка «удовлетворительно» выставляется студенту в том случае, если он в целом демонстрирует знание основных актуальных проблем в менеджменте, допускает логические или фактические неточности в описании их исторического генезиса. В ходе презентации практической части экзаменационного задания фрагментарно демонстрирует умение выбирать методы исследования актуальных проблем в менеджменте организации на основе критической оценки результатов отечественных и зарубежных исследований проблем управления. Испытывает затруднения при демонстрации навыков обобщения результатов, полученных отечественными и зарубежными исследователями, в том числе при моделировании производственной системы предприятия, определении ее оптимальных параметров. Не аргументировано обосновывает свою позицию при ответе на вопросы практического задания.

Отметка «неудовлетворительно» выставляется студенту в том случае, если он демонстрирует незнание предложенного вопроса и неспособность выполнить экзаменационное задание

3. Контрольные задания

Контрольные задания для оценки знаний

Планируемые результаты обучения по дисциплине	Перечень теоретических вопросов или иных материалов, необходимых для оценки знаний
ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	Самоменеджмент руководителя. Деловой этикет менеджмента. «Паблик рилейшенз» в управлении фирмой. Коммуникации в управлении. Японская модель менеджмента. Американский менеджмент: опыты и проблемы. Шведская модель управления экономикой. Особенности российского менеджмента. Основные проблемы современного менеджмента. . Законы и закономерность менеджмента. В иды и классификация законов. Характеристика законов менеджмента. . Эволюция и менеджмент. Периодизация развития теории и практики менеджмента. . Школа научного управления (1885-1920). Основные идеи школы научного управления, используемые в современном менеджменте. 17. Классическая школа управления. Основные идеи классической школы, используемые в современном менеджменте. . Школа «человеческих отношений» и «поведенческих наук» (1930-1960). Основные идеи школ «человеческих отношений» и «поведенческих наук», используемых в менеджменте. . Школа «социальных систем». Вклад этой школы в современный менеджмент. . «Новая школа» управления (50-60 гг.). Вклад этой школы в современный менеджмент. . Современные научные подходы к менеджменту (60-90 гг.). Системный подход к менеджменту. Ситуационный подход к менеджменту. Новейшие подходы. . Развитие менеджмента в России. Характеристика основных положений новой парадигмы управления. . Понятие «организация», общие характеристики организации. . Классификация организаций. Типы организаций по методам работы. . Проектирование организационных структур управления. Этапы проектирования структуры и оценка эффективности управления. . Энтропия производственной системы . Цикловая модель индустриального развития . Цикличность развития организации . Методика формирования функциональной модели предприятия . Процессная модель производственного предприятия . Бизнес-инжиниринг
ОПК-5. Способен	1. Определение менеджера и собственника в качестве

обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты

- участников.
2. Понятие «эффективный» и «результативный» собственник.
 3. Классификация интересов собственников и менеджеров.
 4. Характеристика конфликтов собственников и менеджеров.
 5. Пути решения конфликтов собственников и менеджеров, передача полномочий.
 6. Зоны ответственности, полномочия собственника и топ-менеджера
 7. Модели взаимодействия собственника и менеджера.
 8. Моделирование собственником владельческой организации бизнеса.
 9. Инструменты менеджмента обеспечивающие устойчивое развитие.
 10. Процессная модель управления компанией, содержание бизнес-процесса.
 11. Стоимостная модель управления компанией на основе цепочки создания ценности.
 12. Сущность и содержание принципов эффективной организации бизнеса.
 13. Характеристика мотивации собственников при создании бизнеса.
 14. Основные ошибки в мотивации собственников при открытии бизнеса.
 15. Сравнение традиционной мотивации менеджеров с мотивацией, ориентированной на результат или рост стоимости бизнеса.
 16. Приведите сравнительную характеристику участников бизнеса.
 17. Перечислите интересы менеджера и собственника. Опишите содержание возможного конфликта между ними и пути его решения.
 18. Определите место собственника и менеджера в управлении компанией. Дайте характеристику моделей их взаимодействия.
 19. Раскройте модель владельческой организации бизнеса.
 20. Опишите процессное моделирование бизнеса.
 21. Обоснуйте мотивации собственников и менеджеров.
 22. Соотношение менеджмента и управления.
 23. Значение цели в менеджменте.
 24. Руководство и управление в организации.
 25. Действие законов и закономерностей менеджмента.
 26. Применение принципов менеджмента.
 27. Функциональное содержание менеджмента.
 28. Позиционирование менеджера в организации.
 29. Формы бизнес-организации.
 30. Формирование и использование свойств бизнес-организации.
 31. Соотношение процесса и системы менеджмента.
 32. Построение процесса постановки и достижения цели.
 33. Роли и стили менеджера в бизнес-организации.
 34. Проблема определения рациональных масштабов деятельности производственной системы
 35. Проблема рационального инвестирования в развитие основных материально-вещественных ресурсов предприятия

36. Организационные инструменты оптимизации масштабов деятельности предприятия

Контрольные задания для оценки умений, навыков и (или) опыта деятельности

Планируемые результаты обучения по дисциплине	Перечень практических заданий или иных материалов, необходимых для оценки умений, навыков и (или) опыта деятельности
<p>ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления</p>	<p>Кейс №1. Взятка или верное управленческое решение</p> <p>Строительный холдинг затратил большие суммы денег на покупку нескольких цементных заводов и на внедрение новейших технологий. Предварительные расчеты окупаемости показали, что если не будут привлечены дополнительные инвестиции, то компания начнет получать прибыль от вложений только через 50 лет. Финансовое положение критическое. Если не удастся быстро получить крупные заказы, то придется приостановить часть производства. Но это означает, что компании придется оставить без работы несколько тысяч рабочих в разных городах. Последствия такой акции окажутся катастрофическими не только для рабочих, но и для города, в котором они живут.</p> <p>Президент компании пытается заинтересовать правительство страны в размещении крупного заказа. Он передает несколько пакетов документов для участия в тендерах на строительство крупных государственных спорткомплексов, но процедура принятия решения и объявления победителя займет около восьми месяцев. Он узнает, что один министр, обладающий правом окончательного решения, глубоко увяз в долгах. Президент устанавливает с ним конфиденциальный контакт и предлагает ему 1 млн. долларов наличными за предоставление его фирме контракта на строительство. Министр соглашается, и они заключают сделку.</p> <p>Деньги уплачены, и контракт заключен. Президент утверждает, что его поступок оправдан, так как его предприятие, рабочие места и сам город, где они находятся, спасены. Министр, в свою очередь, может расплатиться с долгами. Он избежал публичного скандала, тем самым сохранил свое рабочее место, и репутация министерства не пострадала. Следовательно, польза от совершенной сделки больше, чем вред от дачи взятки министру.</p> <p>Вопросы и задания</p> <p>Оправдано ли решение президента? Если считаете, что оправдано, то почему? Можно ли в подобных ситуациях ради нужд компании нарушать закон и нормы морали? Какое, по Вашему мнению, решение было бы наиболее верным для компании?</p> <p>Кейс №2 Обратная сторона социальной ответственности в менеджменте</p> <p>В небольшом посёлке Владимирской области есть ООО «Картас», бывший государственный механический завод, который до перестройки был градообразующим предприятием.</p>

Свыше 90% работоспособного населения посёлка работало на заводе – других предприятий не было. Ясли, детские сады, школы, больница так или иначе были связаны с заводом. У него был свой жилищный фонд (в том числе гостиница и общежития), свой клуб, кафе и т. п. С началом рыночных преобразований финансовое положение ООО «Картас» резко ухудшилось, и оно уже не могло выделять на социальные нужды такие средства, как раньше. Вскоре оно и вовсе прекратило оказывать помощь населению – передало жилищный фонд на баланс органу местного самоуправления, прекратило дарить подарки ветеранам и т. п.

Эти действия вызвали бурную реакцию населения, которое привыкло пользоваться социальными благами за счёт завода. Жители посёлка, сотрудники учреждений образования, милиции, здравоохранения толпами ходили на приём к руководству ООО. Руководство пыталось урезонить просителей: дескать, мы самостоятельны и платить никому не должны, но от помощи не отказываемся и предлагаем переждать несколько лет. Населению такая логика показалась неубедительной. Началась охота на руководство завода: горели дома и автомашины; квартиры, дачи и гаражи обворовывались (при этом народ рассуждал: «Я ведь не ворую, а возвращаю своё – то, что директор наворовал у меня раньше»); народ избивал руководителей и даже членов их семей, пытался похитить дочь директора и т. п. Место директора ООО иначе как местом смертника не называли: трое директоров попали в больницу (причём один с закрытой черепно-мозговой травмой и переломами рёбер). Всего за 1997–2000 годы на заводе сменилось 14 директоров!

Престарелые жители посёлка нашли другой способ давления на завод. Они стали писать в различные инстанции о якобы совершающихся злоупотреблениях и хищениях собственности. В посёлок зачастили проверки. Если визиты сотрудников прокуратуры, милиции и налоговой инспекции особого ущерба не наносили, то две проверки налоговой полиции – с выламыванием дверей и изъятием документов – каждый раз на полтора-два месяца выбивали предприятие из колеи.

Результатом непоколебимой уверенности населения в том, что завод ему должен (следствие активной социальной роли предприятия ранее), стало ещё большее ухудшение финансового положения ООО. Кстати, работники предприятия ещё и бастовали, что тоже не лучшим образом сказывалось на эффективности завода, который в конце концов практически прекратил какую-либо деятельность. Какое-то время ООО «Картас» ничего не производил, имел кучу долгов, а основные кредиторы готовили иск в областной арбитражный суд о признании завода банкротом. Вскоре предприятие и вовсе прекратило своё существование.

Судьба ООО «Картас» – это классический пример того, как дорого может обойтись бездумно высокий уровень социальной ответственности.

Вопросы для работы с кейсом

1. К какому уровню социальной ответственности относилась

	<p>деятельность ООО «Картас»?</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Как вы думаете, извлекало ли само предприятие пользу из собственной социальной ответственности? 3. Почему прекращение социальных мер вызвало такую реакцию у населения? 4. Можно ли было предотвратить данную ситуацию? 5. Всегда ли оправдан высокий уровень социальной ответственности предприятий? 6. В каких случаях следует с осторожностью распространять социальные блага?
<p>ОПК-5. Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Перечислите Ваши приоритетные принципы и приведите примеры их применения 2. Определите формы организаций, в которых Вы работали 3. Приведите конкретные примеры эффективного сочетания приказов, распоряжений и указаний. 4. Перечислите основные мотивы Вашей профессиональной деятельности и воздействующие на них стимулы менеджмента организации. 5. Выделите и проранжируйте актуальные проблемы Вашей организации. 6. Приведите и оцените три наиболее характерные проблемы российского менеджера. <p>Кейс №1. Проблема долговых обязательств в менеджменте</p> <p>Фактически за десять лет работы в крупнейшем хедхантинговом агентстве Борис Шевцов так и не сделал карьеры. Он прочно сидел на своём месте и, отвечая за информационную безопасность компании, по сути, знал всю её подноготную, то, что скрывалось не только от рядовых сотрудников, но и от официальных органов. Поэтому, несмотря на разразившийся кризис, за своё будущее Борис не волновался.</p> <p>Но вдруг пару месяцев назад в агентстве сменился генеральный директор. Старый шеф отошёл от оперативного руководства и передал бразды правления никому неизвестному молодому человеку. Отношения у Шевцова с новым руководителем не сложились, тот отказался соблюдать предыдущие договорённости относительно карьерного роста и повышения зарплаты, а вскоре и вовсе указал на дверь. Причём в очень грубой форме и безо всяких пособий. Попытки прийти к разумному соглашению ни к чему не привели. Борис вынужден был уйти ни с чем, затаив обиду на компанию.</p> <p>Долго без работы Шевцов не сидел: специалиста с такими знаниями, опытом, а главное обладающего такой информацией, на рынке оторвали с руками. В итоге он устроился в коллекторскую фирму. И так случилось, что скоро в эту фирму обратился клиент, который хотел взыскать долг с того самого хедхантингового агентства. Агентство не рассчиталось по договору подряда, согласно которому ему были оказаны довольно дорогие услуги.</p> <p>Когда коллеги Бориса стали детально изучать ситуацию, оказалось, что вся мебель и оборудование оформлены на подставные юридические лица, все торговые марки и патенты на интеллектуальную собственность числятся на оффшорных</p>

фирмах. И хотя общее имущество должника тянуло на несколько миллионов долларов, с самого агентства взять было нечего. Взыскать долг в этой ситуации было практически невозможно.

И вот тут Борису представилась замечательная возможность помочь новому работодателю и одновременно отомстить старому. Он снабдил своих коллег необходимым оружием – компроматом. Переговоры прошли за 10 минут. Хедхантинговое агентство в этот же день перечислило все деньги с процентами и оплатило клиенту услуги коллекторской фирмы.

Может быть, новому генеральному директору хедхантингового агентства дешевле было бы соблюсти старые договорённости и немного повысить зарплату Борису Шевцову?

Вопросы для работы с кейсом

1. На ваш взгляд, как компания может избежать подобной мести со стороны уволенных сотрудников?
2. В чём вообще кроется причина подобных выходов бывших работников?
3. Кто больше виноват: неэтичный работодатель или неэтичный работник?
4. Кто получил выгоду от этой ситуации, и кого можно назвать пострадавшим?
5. Как вы думаете, что в дальнейшем будет происходить с карьерой Бориса в коллекторской фирме?

Кейс №2 Выгода или этика в современном менеджменте?

Существуют ситуации, когда менеджер может почувствовать себя в затруднительном положении из-за того, что принятые в этих ситуациях решения в некоторых случаях не будут соответствовать понятиям «справедливость» и «этика» в моральных традициях общества, но будут вполне приемлемыми в сфере предпринимательской деятельности.

Примите решения по каждой ситуации и обоснуйте его.

1. Вы – главный менеджер крупной фирмы по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объёма продаж. Появилась возможность открыть ещё одну фабрику в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение – подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, и решит актуальную для этого региона проблему безработицы; с другой стороны – это принесёт большой доход вашей фирме. Однако вы до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчёт об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями.

Каково будет решение?

Подпишете вы новый контракт или нет? Почему?

2. Вы – менеджер по маркетингу в фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма с помощью дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров, а именно – пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату

	<p>пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый тип пылесоса не стал по настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара.</p> <p>Какое решение вы примете? Сделаете такую надпись или нет? Почему?</p> <p>3. Вы – менеджер крупной компании по продаже автомобилей. Компания имеет широкую сеть дилеров. Недавно у одного из них, работающего на важной сбытовой территории, начались неурядицы в семье. Дело идёт к разводу, но дилер пытается приостановить и изменить решение, принятое его женой. В недалёком прошлом это был один из самых опытных и результативных продавцов вашей фирмы и имел торговую привилегию. Удастся ли ему сохранить семью? Как скоро войдёт в норму его семейная жизнь? Сейчас же большое количество продаж теряется. Вы как менеджер имеете юридическую возможность ликвидировать выданную этому дилеру торговую привилегию и заменить его.</p> <p>Как вы поступите? Почему?</p> <p>4. Вы – менеджер туристической фирмы. К вам пришла женщина, желающая отдохнуть в Греции. У вас же есть горящий тур на Мёртвое море в Израиль. У женщины явные проблемы с давлением, одышка. Вы знаете, что гипертоникам на Мёртвое море ехать противопоказано.</p> <p>Как вы поступите?</p> <p>5. Вы – менеджер фирмы, выпускающей средства по уходу за волосами. Фирма приступила к выпуску нового шампуня, препятствующего образованию перхоти и эффективного даже при разовом применении. Однако специалист по маркетингу вашей фирмы рекомендует в инструкции на этикетке указать, что шампунь следует применять дважды при каждом мытье головы. Дополнительного эффекта потребитель не получит, но шампунь будет расходоваться в два раза быстрее и, следовательно, увеличится объём продаж. Что вы предпримете? Почему?</p>
--	--

4. Порядок процедуры оценивания

Экзамен проходит в устной форме. Студент выбирает билет, который включает в себя два теоретических вопроса и практическое задание (управленческая ситуация).

Для подготовки ответа студенту предоставляется время не менее 30 мин. Результат выполнения практического задания студент должен представить в виде краткой аргументации своих выводов по вопросам управленческой ситуации. В случае необходимости преподаватель задает дополнительные уточняющие вопросы по заданию экзаменационного билета и программы курса.

Итоговая оценка выставляется с учетом правильности и полноты

ответа на теоретические вопросы и качества выполнения практического задания, а также с учетом контрольных работ, рефератов, других работ, выполненных студентами в течение семестра, а также по результатам текущей успеваемости на семинарских занятиях.

Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации по дисциплине Инновационное развитие предприятия

2. Перечень компетенции, формируемых в рамках дисциплины (модуля) или практики, индикаторов достижения компетенций и планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю) или практики

Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине
ОПК-4. Способен руководитель проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	ОПК-4.1. Знает методологию реализации проектного и процессного подхода в практике управления и организационные условия их реализации	Знает состояние проблемы инновационного развития предприятия, формы организации и методы управления процессом инновационного развития предприятия; методы управления процессом инновационного развития; формы организации инновационного развития деятельности предприятий
	ОПК-4.2. Умеет применять современные практики управления, лидерские и коммуникативные навыки, выявлять и оценивать новые рыночные возможности организации	Умеет анализировать влияние организационной среды на возможности инновационного развития предприятия; использовать методы управления процессом инновационного развития; анализировать формы организации инновационного развития деятельности предприятий
	ОПК-4.3. Владеет профессиональными навыками разработки стратегии инновационного развития организаций и сопутствующей бизнес-модели ее реализации	Владеет навыками разработки целей инновационного развития предприятия, экономической оценки проектов инновационного развития и интеграции стратегии инновационного развития в бизнес-модель предприятия; навыками экономической оценки проектов инновационного развития предприятия; навыками интеграции стратегии инновационного

		развития в бизнес-модель предприятия
--	--	--------------------------------------

2.Критерии оценивания

Отметка «отлично» выставляется студенту в том случае, если он демонстрирует знание современного состояния проблемы обеспечения инновационного развития предприятия, формы организации и методы управления процессом инновационного развития предприятия. В ходе презентации практической части экзаменационного задания демонстрирует умение в проведении анализа факторов организационной среды на возможности инновационного развития предприятия, владение навыками разработки целей инновационного развития предприятия, экономической оценки проектов инновационного развития и обосновывает направления интеграции стратегии инновационного развития в бизнес-модель предприятия.

Отметка «хорошо» выставляется студенту в том случае, если он демонстрирует знание современного состояния проблемы обеспечения инновационного развития предприятия, формы организации и методы управления процессом инновационного развития предприятия. В ходе презентации практической части экзаменационного задания демонстрирует умение в проведении анализа факторов организационной среды на возможности инновационного развития предприятия, владение навыками разработки целей инновационного развития предприятия, экономической оценки проектов инновационного развития, но испытывает затруднения при обосновании направлений интеграции стратегии инновационного развития в бизнес-модель предприятия.

Отметка «удовлетворительно» выставляется студенту в том случае, если он в целом демонстрирует знание проблемы обеспечения инновационного развития предприятия, в описании форм организации и методов управления процессом инновационного развития предприятия допускает логические или фактические неточности. В ходе презентации практической части экзаменационного задания фрагментарно демонстрирует умение в проведении анализа факторов организационной среды на возможности инновационного развития предприятия. Испытывает затруднения при демонстрации навыков разработки целей инновационного развития предприятия, экономической оценки проектов инновационного развития и обосновании направлений интеграции стратегии инновационного развития в бизнес-модель предприятия, не подтверждает методиками расчета и научного обоснования.

Отметка «неудовлетворительно» выставляется студенту в том случае, если он демонстрирует незнание предложенного вопроса и неспособность выполнить экзаменационное задание

3.Контрольные задания

Контрольные задания для оценки знаний

Планируемые результаты обучения по дисциплине	Перечень теоретических вопросов или иных материалов, необходимых для оценки знаний
ОПК-4. Способен руководитель проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	<ol style="list-style-type: none">1. Развитие технологии и цивилизации.2. Становление эры конвергентных технологий.3. Базовые технологии VI уклада: нано-, био-, информационные и когнитивные технологии4. Понятие и логика развития технологической платформы5. Генерация идеи новшеств6. Научно-исследовательские работы7. Производственный этап8. Маркетинг инноваций: диффузия9. Особенности рынка новшеств.10. Глобализация инновационных процессов.11. Спрос и предложение на рынке инноваций.12. Перспективы развития рынка инноваций в России13. Особенности управления инновационной деятельностью в условиях глобализации.14. Роль государства в развитии рынка новшеств в России15. Партнерство в инновационном развитии предприятия16. Формы партнерских отношений в инновационной деятельности17. Государственно-частное партнерство: принципы формирования18. Проблематика стратегического развития современных организаций19. Сущностные и типологические особенности инновационных стратегий20. Стратегии инновационной деятельности предприятия.21. Программно-целевые методы управления инновационным развитием предприятия22. Формы организации инновационной деятельности предприятия23. Научные организации и их роль в инновационном процессе24. Научные организации сферы образования25. Инкубаторы бизнеса – понятие, ключевые факторы успеха26. Жизненный цикл инкубатора бизнеса27. Доходы бизнес-инкубатора28. Обзор исследований деятельности инкубаторов бизнеса29. Технопарк – предназначение, ключевые факторы успеха30. Работа с клиентами технопарка31. Зарубежный и отечественный опыт создания технопарков32. Ключевые факторы успеха технополисов33. Обзор организации зарубежных технополисов34. Наукограды как российский вариант технополиса35. Понятие и классификация кластерных структур36. Особенности управления кластерами как

	<p>мезоэкономическими системами</p> <ol style="list-style-type: none"> 37. Анализ различных моделей управления кластерами 38. Формирование экспортно-ориентированного регионального кластера 39. Примеры действующих в России кластеров 40. Предназначение научных фондов 41. Российские научные фонды 42. Научные фонды зарубежного капитала 43. Венчурные фирмы и венчурные фонды 44. История появления и развития венчурного бизнеса 45. Зарубежный опыт работы венчурных фондов 46. Венчурный бизнес в России 47. Факторы, определяющие организацию инновационного бизнеса в России 48. Развитие организационных механизмов управления предприятиями на ранних стадиях коммерциализации инноваций 49. Принципы управления компанией в инновационном бизнесе 50. Бизнес-модели в управлении развитием малых инновационных предприятий 51. Целеполагание как элемент инновационного менеджмента 52. Виды и цели инновационной деятельности. Их взаимосвязи с другими целями. 53. Общая методика целеполагания. 54. Основные метод целеполагания инновационной деятельности 55. Особенности функций контроля и регулирования в системе в системе инновационного менеджмента 56. Основные методы контроля инновационных процессов 57. Основные методы регулирования инновационных процессов 58. Содержание механизмов управления инновационным развитием предприятия 59. Кайдзен как метод «мягкой» активизации инновационной деятельности 60. Внутрифирменное предпринимательство в мотивации инновационного развития 61. Формирование менеджмента знаний как основы механизма активизации творческого потенциала 62. Трансфер технологий и брокеридж знаний 63. Технологический аудит 64. Бенчмаркинг и анализ технологического портфеля организации 65. Общие представления о Форсайте 66. Современные методы и методики корпоративного форсайта 67. Зарубежные практики форсайта 68. Общие подходы к стандартизации в области управления проектами 69. Международные стандарты в области управления инновациями 70. Профессиональные организации по управлению проектами 71. Области знаний сферы управления проектами 72. Рамочные стандарты управления инновационными проектами
--	---

	<p>73. Профессиональные международные и национальные квалификационные стандарты.</p> <p>74. Профессиональный стандарт специалистов по управлению инновационной деятельностью в научно-технической и производственной сферах</p> <p>75. Системная модель управления проектами</p> <p>76. Тактика и стратегия внедрения стандарта управления проектами</p> <p>77. Ключевые элементы проектов инновационного развития</p> <p>78. Классификация проектов инновационного развития</p> <p>79. Сущность управления проектом инновационного развития</p> <p>80. Понятие жизненного цикла проекта инновационного развития</p> <p>81. Характеристики проектов на основе фаз жизненного цикла</p> <p>82. Бизнес-планирование проектов инновационного развития</p> <p>83. Проектный анализ</p> <p>84. Маркетинговый аспект инвестиционного проектирования</p> <p>85. Производственно-технический аспект инвестиционного проектирования</p> <p>86. Финансово-оценочный аспект инвестиционного проектирования</p> <p>87. Процессы управления проектом инновационного развития</p> <p>88. Инициация проекта</p> <p>89. Планирование проекта на основе сетевого графика</p> <p>90. Реализация инновационного проекта</p> <p>91. Цель, методология и этапы управления рисками проектов инновационного развития</p> <p>92. Мероприятия по передаче рисков</p> <p>93. Мероприятия по уклонению от рисков</p> <p>94. Мероприятия по принятию на себя детерминированных рисков</p> <p>95. Виды и методические основы оценки в инновационном менеджменте</p> <p>96. Критерии оценки эффективности инновационной деятельности</p> <p>97. Модели оценки эффективности инновационной деятельности</p> <p>98. Методы оценки рыночной стоимости объектов интеллектуальной собственности</p> <p>99. Методика оценки эффективности инновационных проектов</p> <p>100. Мотивация как функция системы инновационного менеджмента.</p> <p>101. Мотивация инвестиционной активности в области инноваций.</p> <p>102. Мотивация производителей инноваций.</p> <p>103. Мотивация спроса на инновации.</p>
--	--

Контрольные задания для оценки умений, навыков и (или) опыта деятельности

Планируемые результаты	Перечень практических заданий или иных материалов, необходимых для оценки умений, навыков и (или) опыта
-------------------------------	--

обучения по дисциплине	деятельности
<p>ОПК-4. Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций</p>	<p style="text-align: center;">Ситуация 1</p> <p>Как вы полагаете в качестве каких объектов интеллектуальной собственности можно защищать такие результаты инновационной деятельности как:</p> <ul style="list-style-type: none"> — новое программное обеспечение для распознавания лиц и образов — уникальный дизайн контактных линз — новый метод найма персонала — принципиально новый тип электронного носителя информации — новый стиральный порошок — новый рецепт приготовления мороженого — уникальный метод дистанционного обучения? <p style="text-align: center;">Ситуация 2</p> <p>Известно, что процессы, происходящие в области защиты интеллектуальной собственности имеют очень неоднородный характер в разных странах мира. Американский и европейский подход к контролю за ними характеризуется сильным государственным регулированием и прозрачными судебными правовыми механизмами. В России пока непонятно насколько жесткими будут сформированы правовые рамки регулирования. Так известны конфликты между правообладателями различного контента как видео- так и аудио- и социальными сетями в которых такой контент постоянно размещается многими пользователями.</p> <p>Вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Как вы считаете насколько тормозит инновационное развитие экономики излишнее регулирование интеллектуальной собственности? 2. Подходит ли нашей стране американский и европейский опыт? Приведите конкретные примеры таких проблем из российской предпринимательской практики и выразите свою позицию по их разрешению. <p style="text-align: center;">Задача 1</p> <p>Определить эффективность инвестиций по величине дополнительной выручки предприятия от продаж, если планируется инвестировать 1000 тыс. руб., а годовая выручка до инвестирования составляла 300 тыс. руб. Известно, что планируемая цена продаж инновационного товара 2 тыс. руб., а годовой объем продаж предприятия после реализации инновационного проекта составит 550 тыс. шт.</p> <p style="text-align: center;">Задача 2</p> <p>Для реализации инновации на предприятии требуется оборудование, стоимость которого составляет 940 тыс. руб., 67 дополнительных работников и 400 м² производственных помещений сверх имеющихся. При этом у предприятия имеется оборудование стоимостью 720 тыс. руб., которое может быть использовано для реализации проекта, и есть 51 работник. Затраты на обучение персонала составят 42 тыс. руб.чел. Стоимость аренды помещения составляет 3000 руб.м².</p>

Определить затраты, связанные с реализацией инновационного проекта.

Задача 3

Предварительно оценивая новый проект, компания определила меру риска 9 как пессимистическую оценку возможного результата) – 185 тыс.руб. Среднее линейное отклонение составляет 290 тыс.руб. Определить наиболее ожидаемый доход от нового проекта.

Задача 4

Имеется инновационный проект. Единовременные капитальные вложения в него в начале срока составляют 12 млрд руб. Доход от проекта планируется получать в течение 6-ти лет по 4 млрд.руб. в конце каждого года. Проект полностью финансируется за счет банковского кредита, который планируется погашать в рассрочку ежегодными платежами. Таким образом, цена капитала равна ставке по кредиту и составляет 10% годовых. (Налогам в данной задаче для простоты расчетов пренебрегаем.) Найти NPV проекта, а также составить график погашения банковского кредита и получения дохода инвестором.

Задача 5

Сравниваются два инновационных проекта, денежные потоки которых относятся к окончаниям соответствующих лет. Цена капитала для обоих проектов — 15% в год.

Денежные потоки инновационных проектов (млн. руб.)

	Год 1	Год 2	Год 3	Год 4	Год 5	Год 6
Проект А	-50	-100	50	100	75	120
Проект В	-100	50	75	100	50	150

Найти NPV, PI, PP, IRR и MIRR обоих проектов. Выбрать наиболее выгодный проект.

Задача 6

При проведении исследования нового продукта получены данные, приведенные в таблице.

Группа проектов	Средняя сумма вкладов, затрат, вложений, тыс.руб.	Число проектов	Число неудач
1	180	8	2
2	178	10	2
3	230	5	1

Определите меру риска как наиболее ожидаемый плановый результат.

Задача 7

Предварительный расчет показывает, что наиболее ожидаемый доход проекта составит 880 тыс.руб., но точность подсчетов (стандартное отклонение) равна 35%. Определить меру риска как пессимистическую оценку возможного результата

Задача 8

Возможные результаты инновационной деятельности (тыс.руб.)

Варианты стратегий по каждой компании		Стратегия 1-й компании	
		купит	не купит
стратегия 2-й компании	купит	+65	+30
	не купит	+30	-40

Определить ожидаемый доход от инновации и уровень

риска, рассчитав дисперсию и колеблемость.

Задача 9

Требуется решить вопрос о выборе наилучшего проекта строительства промышленного здания (производство станков для легкой промышленности) из двух возможных вариантов.

Первый вариант предполагает затраты в размере 4 млрд., второй — 6 млрд. руб. Параметры строительного объекта (мощность, издержки, объем и качество продукции и т. д.) не зависят от варианта строительства. Помимо различных затрат возможные варианты отличаются тем, что по первому из них придется снести находящееся на предполагаемой территории строительства недавно построенное общественное здание, которое городу необходимо. Поэтому если будет принят данный вариант здание понадобится восстановить в другом месте, при этом стоимость строительства такого же здания в удобном для города месте составит 1,8 млрд. руб.

Перечислите риски, с которыми может столкнуться предприниматель на стадии согласования проекта и на стадии строительства. Оцените какой вариант предполагает меньший уровень риска.

Задача 10

Определите с помощью коэффициента творческого участия предприятия эффективные условия его делового партнерства по созданию и внедрению нового оборудования, если известны планируемая динамика объема выпуска продукции на этом оборудовании и доли его амортизации в объеме этой продукции на 5 лет

Показатели	Планируемый период использования нового оборудования				
	1	2	3	4	5
Объем выпуска продукции, тыс. руб.	3600	4400	6000	6000	6000
Доля амортизации нового оборудования в объеме выпуска продукции, %	15	13	10	10	10

Прогнозируемая рыночная цена нового оборудования составит 4,7 млн. руб., норма отдачи на капитал — 15%, экономия приведенных затрат на производство продукции до и после внедрения нового оборудования — 1,2 млн. руб., нормативный коэффициент экономической эффективности — 0,15.

5. Порядок процедуры оценивания

Экзамен проходит в устной форме. Студент выбирает билет, который включает в себя два теоретических вопроса и практическое задание (задача, управленческая ситуация).

Для подготовки ответа студенту предоставляется время не менее 30 мин. Результат выполнения практического задания студент должен представить в виде решения задачи, либо краткой аргументации своих

выводов по вопросам управленческой ситуации. В случае необходимости преподаватель задает дополнительные уточняющие вопросы по заданию экзаменационного билета и программы курса.

Итоговая оценка выставляется с учетом правильности и полноты ответа на теоретические вопросы и качества выполнения практического задания, а также с учетом контрольных работ, рефератов, других работ, выполненных студентами в течение семестра, а также по результатам текущей успеваемости на семинарских занятиях.

Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации по дисциплине «Иностранный язык в академическом общении»

1. Перечень компетенций, формируемых в рамках дисциплины (модуля) или практики, индикаторов достижения компетенций и планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю) или практике.

Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине
<p>УК - 4 способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия</p>	<p>УК - 4.1. Знает: современные коммуникативные оффлайн- и онлайн-технологии академического и профессионального взаимодействия на иностранном языке.</p>	<p>Знает: основные характеристики устной и письменной речи для академических целей; технологии использования интернета и инновационных ИКТ в процессе учебной, академической и профессиональной коммуникации на иностранном языке.</p>
	<p>УК - 4.2. Умеет: использовать стратегии и тактики академического и профессионального взаимодействия на иностранном языке, в том числе с применением электронных коммуникационных платформ для совместной работы и создания нового контента.</p>	<p>Умеет: представлять на иностранном языке результаты академической и профессиональной деятельности; принимать эффективное участие в различных научных мероприятиях на иностранном языке.</p>
	<p>УК - 4.3. Владеет: речевыми стратегиями и тактиками академического и</p>	<p>Владеет: жанрами устной и письменной оффлайн- и онлайн-коммуникации</p>

	профессионального взаимодействия на иностранном языке с использованием инновационных информационно-коммуникационных технологий в качестве инструментов поиска, обработки и передачи информации.	на иностранном языке в академической сфере, в том числе и в условиях межкультурного взаимодействия в виртуальном коммуникативном пространстве.
--	---	--

2. Критерии оценивания

Зачет выставляется в том случае, если в процессе выполнения предложенных контрольных заданий магистрант продемонстрировал знание лексики общеделового и научного стиля, а также лексики своей профессиональной сферы; знание основ публичной речи; знание структуры сообщений, докладов, презентаций; знание норм межкультурного общения и этикета обмена информацией на профессиональном уровне в академической среде; продемонстрировал умение понимать и читать литературу по направлению подготовки с целью извлечения профессиональной информации при грамотном и рациональном использовании электронных инструментов поиска и перевода информации; умение понимать иностранную речь и поддерживать разные формы высказывания в ситуациях профессионального общения в ходе семинаров/дискуссий, на конференциях, симпозиумах, конгрессах; умение вести деловую переписку, в том числе в электронном формате, составлять тезисы, заявки на участие в конференциях, семинарах за рубежом; умение заполнять бланки и анкеты; продемонстрировал владение основами письменной научной речи, изложения содержания прочитанного в форме резюме, аннотации, реферата; владение навыками составления научных сообщений: докладов, презентаций с использованием современных инфографических редакторов; навыками работы с двуязычными словарями, отраслевыми справочниками; техникой информационно-справочного и терминологического поиска иноязычных ресурсов в сети Интернет; владение речевыми стратегиями и тактиками устного и письменного предъявления информации по теме своего научного исследования.

Не зачет выставляется в том случае, если в процессе выполнения предложенных контрольных заданий магистрант не продемонстрировал знание лексики общеделового и научного стиля, а также лексики своей профессиональной сферы; знание основ публичной речи; знание структуры сообщений, докладов, презентаций; знание норм межкультурного общения и этикета обмена информацией на профессиональном уровне в научной среде;

не продемонстрировал умение понимать и читать литературу по направлению подготовки с целью извлечения профессиональной информации; не способен адекватно, грамотно и рационально использовать электронные инструменты поиска и перевода информации; не проявил умение понимать иностранную речь и поддерживать беседу в ситуациях профессионального общения в ходе семинаров/дискуссий на конференциях, симпозиумах, конгрессах; умение вести деловую переписку в традиционном и электронном форматах, составлять тезисы, заявки на участие в конференциях, семинарах за рубежом; умение заполнять бланки и анкеты; не продемонстрировал владение основами письменной научной речи, изложения содержания прочитанного в форме резюме, аннотации, реферата; владение навыками составления научных сообщений: докладов, презентаций с использованием современных инфографических редакторов; навыками работы с двуязычными словарями, отраслевыми справочниками; техникой информационно-справочного и терминологического поиска иноязычных ресурсов в сети Интернет; владение речевыми стратегиями и тактиками устного и письменного предъявления информации по теме своего научного исследования.

3. Контрольные задания для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

Комп етенц ия	Проверяемые дидактические единицы (знания, умения, навыки)	Практические задания
УК-4	<p>Знает: современные коммуникативные оффлайн- и онлайн-технологии академического и профессионального взаимодействия на иностранном языке.</p> <p>Умеет: использовать стратегии и тактики академического и профессионального взаимодействия на иностранном языке, в том числе с применением электронных коммуникационных платформ для совместной работы и создания нового контента.</p> <p>Владеет: речевыми стратегиями и тактиками академического и</p>	<p>1) Обсудите с партнером предложенную ситуацию в форме диалога (см. приложение 1).</p> <p>2) Прочитайте текст научно-популярной статьи (объем около 2000-2500 п.зн.) с использованием электронных словарей, переводческих и поисковых систем. Кратко передайте его содержание на иностранном языке в письменной форме (см. приложение 1).</p> <p>3) Представьте результаты своего исследования в форме</p>

	профессионального взаимодействия на иностранном языке с использованием инновационных информационно-коммуникационных технологий в качестве инструментов поиска, обработки и передачи информации.	устного доклада, сопровождающегося презентацией, созданной на одной из современных платформ (PowerPoint, KeyNote, Canva, GoogleSlides, PiktoChart и др.). Регламент выступления – 7-10 минут (см. приложение 1).
--	---	--

4. Порядок процедуры оценивания

Зачёт проходит в устной и письменной формах. Студенту предлагаются 3 задания (составление диалога с партнером, реферирование научно-популярной статьи, выступление с докладом по теме своего научного исследования). Зачет или Не зачет выставляется в соответствии с разработанными критериями по каждому заданию, оценивающими этап формирования компетенции **УК-4**.

Критерии оценки диалога:

- решение коммуникативной задачи (коммуникативная задача решена / коммуникативная задача не решена);
- умение словесно выражать свое коммуникативное намерение с применением специализированной тематической лексики в достаточном объеме (продемонстрировано умение словесно выразить свое коммуникативное намерение / отсутствует умение словесно выразить свое коммуникативное намерение; специализированная тематическая лексика присутствует в достаточном количестве / недостаточное употребление специализированной тематической лексики);
- эффективность восприятия иноязычной речи на слух и умение адекватно, соответственно коммуникативной ситуации, реагировать на речевые высказывания собеседника и, в свою очередь, побуждать собеседника к продолжению разговора (эффективно воспринимает иноязычную речь на слух, умеет адекватно реагировать на речь собеседника и побуждать его к продолжению разговора / плохо воспринимает иноязычную речь на слух, не умеет адекватно реагировать на речь собеседника и не способен побудить его к продолжению разговора);
- наличие и количество ошибок разного уровня (ошибки отсутствуют или они незначительны / присутствует большое количество ошибок);
- соответствие манеры изложения научному стилю, нормам и правилам устной научной речи (соответствует / не соответствует);
- степень раскрытия содержания заявленной ситуации (содержание ситуации

раскрыто достаточно полно / содержание ситуации раскрыто неполно).

Критерии оценки реферирования:

Студентам необходимо внимательно прочитать статью, в письменном виде кратко изложить её содержание, а также выделить проблемы, освещаемые в статье. Информация излагается точно, кратко, без искажений и субъективных оценок. Текст реферата не должен быть сокращённым переводом или механическим пересказом реферируемого материала. В тексте реферата не должно быть повторений и общих фраз. Исключается использование прямой речи и диалогов. Целесообразно включить в текст реферата основные выводы автора первоисточника. Изложение реферата должно отличаться предельной точностью, которая достигается за счёт структуры предложения и правильного употребления терминов. Для краткости рефератов разумно использовать сокращение терминов.

Алгоритм реферирования:

- 1) Беглый просмотр текста и ознакомление с его общим смыслом.
- 2) Более внимательное чтение текста, определение значения незнакомых слов по контексту и с помощью электронных инструментов перевода.
- 3) Смысловой анализ текста, выделение ключевых фрагментов и распределение материала статьи на 3 группы по степени важности:
 - ключевые фрагменты (наиболее важные сообщения, требующие полного и точного отражения в реферате);
 - второстепенная информация, передаваемая в сокращённом виде;
 - малозначимая информация, которую можно опустить.
- 4) Организация отобранного материала (логический план), языковая обработка и изложение.

Критерии оценки устного выступления с PowerPoint презентацией:

Содержание презентации:

- соответствие текста презентации и манеры изложения информации научному стилю, нормам и правилам письменной научной речи (соответствует / не соответствует);
- логичность и последовательность структуры презентации, соответствие структуры презентации содержанию доклада (информация в презентации представлена логично и последовательно, структура презентации

соответствует содержанию доклада / информация в презентации представлена нелогично и непоследовательно, структура презентации не соответствует содержанию доклада);

- тип информации, представленной на слайдах (на слайдах представлена разноплановая информация: текст, таблицы, графики, иллюстрации, медиа объекты, инфографика, которые дополняют друг друга, повышают информативность и упрощают восприятие доклада / на слайдах представлена только текстовая информация);

- содержание информационных блоков (презентация информативна, не перегружена текстовой информацией; статистические данные представлены наглядно в виде таблиц, графиков, иллюстраций, инфографики / объем текста в презентации избыточен, что препятствует эффективному восприятию информации; статистические данные представлены неинформативно);

- степень раскрытия содержания доклада (презентация содержит основные положения доклада в кратком виде / основные положения доклада в презентации не раскрыты);

- наличие и количество ошибок разного уровня (ошибки отсутствуют или они незначительны / присутствует большое количество ошибок);

- количество слайдов (количество слайдов достаточно для раскрытия содержания, не отвлекает от доклада / количество слайдов недостаточно для раскрытия содержания, или избыточно и отвлекает от доклада).

Оформление презентации:

- качество оформления (оформление презентации не отвлекает от основного содержания / оформление презентации избыточно и отвлекает от основного содержания);

- лёгкость восприятия текста (шрифт, размер и цвет текста не затрудняют его понимание / шрифт, размер и цвет текста затрудняют его понимание);

- информативность визуальных материалов и их соответствие содержанию блока (визуальные материалы информативны и соответствуют содержанию блока / визуальные материалы неинформативны и/или не соответствуют содержанию блока).

Качество устного выступления:

- соответствие устного выступления научному стилю, нормам и правилам устной научной речи (соответствует / не соответствует);

- композиция доклада, связность и логичность изложения материала (доклад

включает все основные структурные элементы, изложение материала отличается связностью и логичностью / композиционная структура доклада не соответствует требованиям, при изложении материала нарушена логика изложения);

- информативность доклада, степень раскрытия заявленной темы (доклад информативен, тема раскрыта / доклад неинформативен, тема раскрыта недостаточно);

- наличие и количество ошибок разного уровня (ошибки отсутствуют или они незначительны / присутствует большое количество ошибок);

- умение преподнести информацию (информация преподнесена доступно, грамотно, компетентно, докладчик выступает без опоры на текст / доклад трудно воспринимается, докладчик просто зачитывает текст);

- умение адекватно, соответственно коммуникативной ситуации реагировать на вопросы и комментарии слушателей (докладчик продемонстрировал умение адекватно, соответственно коммуникативной ситуации реагировать на вопросы и комментарии слушателей / докладчик не продемонстрировал умения адекватно, соответственно коммуникативной ситуации реагировать на вопросы и комментарии слушателей);

- соблюдение требований к объему доклада (требования к объему доклада соблюдены / требования к объему доклада не соблюдены);

- соответствие временному регламенту (докладчик не вышел за рамки временного регламента / временной регламент не был соблюден).

ПРИЛОЖЕНИЕ 1.

Типовые контрольные задания к зачету

Английский язык

4) *Обсудите с партнером предложенную ситуацию в форме диалога.*

(A)

You are an undergraduate student. According to your curriculum, you have to participate in an academic conference. This is your first experience. You have never participated in any academic events before. Luckily, you have a friend who is a graduate student at your department. This person is an active researcher and systematically presents his/her findings at conferences. Ask your friend for advice and recommendations. Discuss all the details of participation in academic events.

(B)

You are a graduate student. You are an active researcher and systematically present your findings at conferences. You have a friend who is an undergraduate student at your department. According to the curriculum, he/she has to participate in an academic conference. This is his/her first experience. Give your friend a piece of advice and some recommendations. Discuss all the details of participation in academic events.

5) *Прочитайте текст научно-популярной статьи (объем около 2000-2500 п.зн.) с использованием электронных словарей, переводческих и поисковых систем. Кратко передайте его содержание на английском языке в письменной форме.*

SCI NEWS

Study: Pet Dogs Help Children Feel Less Stressed

May 12, 2017 by News Staff



According to a new study published in the journal *Social Development*, pet dogs provide valuable social support for children when they're stressed.

“Many people think pet dogs are great for kids but scientists aren't sure if that's true or how it happens,” said lead author [Dr. Darlene Kertes](#), an assistant professor in the Department of Psychology at the University of Florida.

“One way this might occur is by helping children cope with stress. How we learn to deal with stress as children has lifelong consequences for how we cope with stress as adults.”

In the study, Dr. Kertes and her colleagues from Arizona State University and the University of Florida tested whether pet dogs have stress-buffering effects for children.

German Shepherd puppy. The participants were 101 children aged 7–12 years with their primary caregivers and pet dogs.
Image credit: Marilyn Peddle

To tap children’s stress, the children completed a public speaking task and mental arithmetic task, which are known to evoke feelings of stress and raise the [stress hormone cortisol](#), and simulates real-life stress in children’s lives.

The children were randomly assigned to experience the stressor with their dog present for social support, with their parent present, or with no social support.

“Our research shows that having a pet dog present when a child is undergoing a stressful experience lowers how much children feel stressed out,” Dr. Kertes said.

“Children who had their pet dog with them reported feeling less stressed compared to having a parent for social support or having no social support.”

Samples of saliva were also collected before and after the stressor to check children’s levels of cortisol.

The results showed that for kids who underwent the stressful experience with their pet dogs, children’s cortisol level varied depending on the nature of the interaction of children and their pets.

“Children who actively solicited their dogs to come and be pet or stroked had lower cortisol levels compared to children who engaged their dogs less,” Dr. Kertes explained. “When dogs hovered around or approached children on their own, however, children’s cortisol tended to be higher.”

“Middle childhood is a time when children’s social support figures are expanding beyond their parents, but their emotional and biological capacities to deal with stress are still maturing,” she said.

“Because we know that learning to deal with stress in childhood has lifelong consequences for emotional health and well-being, we need to better understand what works to buffer those stress responses early in life.”

Darlene A. Kertes *et al.* 2017. Effect of Pet Dogs on Children’s Perceived Stress and Cortisol Stress Response. *Social Development* 26 (2): 382-401; doi: 10.1111/sode.12203

б) Представьте результаты своего исследования в форме устного доклада, сопровождающегося аудиовизуальной презентацией, созданной на одной из современных платформ (PowerPoint, KeyNote, Canva, GoogleSlides, PiktoChart и др.). Регламент выступления – 7-10 минут.

Французский язык

1) Обсудите с партнером предложенную ситуацию в форме диалога.

(A)

V Vous êtes un étudiant de premier cycle. Selon votre programme d'études, vous devez participer à une conférence académique. C'est votre première expérience. Vous n'avez jamais participé à des événements universitaires auparavant. Heureusement, vous avez un ami qui est un étudiant diplômé dans votre département. Cette personne est un chercheur actif et présente systématiquement ses résultats lors de conférences. Demandez à votre ami des conseils et des recommandations. Discutez de tous les détails de la participation aux événements académiques.

(B)

Vous êtes un étudiant diplômé. Vous êtes un chercheur actif et présentez systématiquement vos résultats lors de conférences. Vous avez un ami qui est un étudiant de premier cycle dans votre département. Selon le programme d'études, il / elle doit participer à une conférence académique. C'est sa première expérience. Donnez à votre ami un conseil et des recommandations. Discutez de tous les détails de la participation aux événements académiques.

2) Прочитайте текст научно-популярной статьи (объем около 2000-2500 п.зн.) с использованием электронных словарей, переводческих и поисковых систем. Кратко передайте его содержание на французском языке в письменной форме.



RADIO-CANADA.CA

Enfant stressé, adulte plus enclin à la dépression

Un texte d'Alain Labelle

21 JUIN 2017



Photo:iStock

Le stress vécu dans les premières années de la vie crée une vulnérabilité à long terme inscrite dans une région du cerveau associée à la récompense et la dépression.

Ces travaux réalisés à l'École de médecine de l'hôpital Mont Sinaï de New York, aux États-Unis, ont permis d'observer l'effet du stress sur l'épigénétique. Ce domaine de recherche étudie les changements dans les molécules qui régulent quand, où et à quel degré notre matériel génétique s'active. Des effets qui peuvent évoluer tout au long de notre vie, et qui ne sont donc pas uniquement liés aux gènes hérités de nos parents.

En d'autres mots, les chercheurs se sont penchés sur l'effet d'un environnement stressant durant l'enfance qui modulera plus tard dans la vie l'expression du patrimoine génétique.

Cette régulation est influencée en partie par les facteurs de transcriptions, des protéines spécialisées qui se lient à des séquences d'ADN spécifiques de nos gènes. Ces facteurs encouragent ou inhibent l'expression de certains de ses gènes. D'autres études menées sur des humains et des animaux laissaient à penser que le stress vécu tôt dans la vie augmentait le risque de dépression et d'autres syndromes psychiatriques. Le lien neurobiologique reliant les deux phénomènes restait toutefois difficile à établir.

«Nos travaux ont permis d'identifier une base moléculaire du stress durant une période importante du développement du souriceau qui programme la réponse au stress dans la vie adulte.» – Catherine Peña, auteure principale

L'équipe de Catherine Peña a ainsi découvert que la perturbation des soins maternels crée des changements dans les niveaux de centaines de gènes qui empêchent habituellement une région distincte du cerveau de créer un état dépressif, même avant de pouvoir détecter des changements de comportement.

En gros, cette région crée une vulnérabilité à vie à la dépression, qui n'est révélée qu'après l'apparition d'un stress supplémentaire.

Ainsi, les souris stressées durant la période à risque étaient plus susceptibles de présenter des symptômes liés à la dépression à l'âge adulte, mais seulement après l'apparition d'un autre épisode de stress.

Toutes les souris agissaient normalement avant la survenue d'un nouveau stress, qui mène les souris stressées dans la période vulnérable de l'enfance à présenter par la suite des comportements de type dépressif.

Cette démonstration réalisée chez la souris permettra peut-être, selon les chercheurs, de mieux comprendre le risque accru de dépression résultant du stress précoce de la vie chez l'humain.

L'objectif ultime est de créer des traitements pour les personnes ayant subi un stress et un traumatisme dans l'enfance.

3) Представьте результаты своего исследования в форме устного доклада, сопровождающегося аудиовизуальной презентацией, созданной на одной из современных платформ (PowerPoint, KeyNote, Canva, GoogleSlides, PiktoChart и др.). Регламент выступления – 7-10 минут.

Немецкий язык

1) Обсудите с партнером предложенную ситуацию в форме диалога.

(A)

Sie sind Studienanfänger. Nach Ihrem Plan müssen Sie an einer akademischen Konferenz teilnehmen. Das ist Ihre erste Erfahrung. Sie haben noch nie an akademischen Veranstaltungen teilgenommen. Zum Glück haben Sie einen Freund, einen Studenten Ihrer Fakultät. Diese Person ist ein aktiver Forscher und präsentiert systematisch seine Erkenntnisse auf Konferenzen. Fragen Sie Ihren Freund nach dem Rat und den Empfehlungen. Besprechen Sie alle Momente der Teilnahme an akademischen Veranstaltungen.

(B)

Sie sind ein Student. Sie sind ein aktiver Forscher und präsentieren Ihre Erkenntnisse systematisch auf Konferenzen. Sie haben einen Freund, der ein Student in Ihrer Fachrichtung ist. Nach dem Plan muss er an einer akademischen Konferenz teilnehmen. Das ist seine erste Erfahrung. Geben Sie Ihrem Freund einen Ratschlag und einige Empfehlungen. Besprechen Sie alle Details der Teilnahme an akademischen Veranstaltungen.

2) Прочитайте текст научно-популярной статьи (объем около 2000-2500 п.зн.) с использованием электронных словарей, переводческих и поисковых систем. Кратко передайте его содержание на немецком языке в письменной форме.

Spektrum.de

WEISHEIT DER VIELEN:
Lautsprecher machen Gruppen dumm

Anna Clemens

Wann ist die Menge schlauer? Eine neue Studie zeigt, dass Gruppen nicht immer zu einem besseren Ergebnis kommen als Einzelne - es kommt vor allem auf ihre Zusammensetzung an.



© g-stockstudio / Getty Images / iStock
(Ausschnitt)

Wenn es darum geht, Entscheidungen zu treffen, kann eine Gruppe zu einem besseren Ergebnis kommen als ihre einzelnen Mitglieder, auch wenn sie dabei miteinander kommunizieren dürfen. Unter einer Bedingung: Die Mitglieder müssen gleichgestellt sein, und es darf keine Meinungsmacher in der Gruppe geben. Das schlussfolgern Forscher um Damon Centola von der University of Pennsylvania, die ihre Studie über die Auswirkung von sozialen Netzwerken auf das Gruppendenken in der Zeitschrift "[Proceedings of the National Academy of Sciences](#)" veröffentlicht haben. Die Forscher stellen damit die klassische Theorie zur "Weisheit der Vielen" in Frage. Diese besagt, dass eine Gruppe schlauer ist als einzelne Experten, dass aber ein Meinungs Austausch zwischen den Mitgliedern einer Gruppe generell zu schlechteren Ergebnissen führt.

Centola und seine Kollegen führten eine internetbasierte Studie mit mehr als 1300 Teilnehmern durch, die beispielsweise den Preis von Gegenständen oder den Kaloriengehalt von Mahlzeiten insgesamt dreimal schätzen sollten. Eine Gruppe erhielt nach der ersten und zweiten Schätzung jeweils das Durchschnittsergebnis der gesamten Gruppe und konnte ihre Schätzung revidieren. Die Forscher stellten fest, dass sich dabei das Gruppenergebnis immer weiter an den korrekten Wert annäherte. Eine andere Gruppe konnte stattdessen nach ihrer ersten Schätzung die Schätzung eines einzelnen Mitglieds, eines so genannten Meinungsmachers, zweimal einsehen. Daraufhin näherte sich das Gruppenergebnis dem Ergebnis des Meinungsmachers an und wurde nur dann besser, wenn der Meinungsmacher zufällig nah am richtigen Ergebnis lag.

Das beobachtete Phänomen kann zum Beispiel zu den Überraschungen beim Ausgang des Brexit-Referendums geführt haben. Obwohl sich die Öffentlichkeit darüber einig schien, dass die Mehrheit der Briten für eine weitere EU-Mitgliedschaft stimmen würde, passierte genau das Gegenteil. Anscheinend hatten lautstarke Meinungsmacher die Wähler auf ihre Seite gezogen. Die Ergebnisse der Studie könnten in verschiedenen Bereichen der realen Welt angewendet werden,

beispielsweise wenn in einem Unternehmen wichtige Entscheidungen getroffen werden sollen. Während man bisher glaubte, dass eine Gruppe nicht untereinander kommunizieren sollte, um zum besten Ergebnis zu gelangen, schlugen Centola und seine Kollegen stattdessen vor, die Meinungsmacher einer Gruppe auszuschließen. In der Realität sind jedoch sowohl die sozialen Netzwerke in einer Gruppe als auch die behandelten Fragestellungen oft viel komplexer als die in der Studie untersuchten. Weiterhin unklar ist zum Beispiel, wie Fragen diskutiert werden sollten, auf die es keine eindeutig richtige oder falsche Antwort gibt.

3) Представьте результаты своего исследования в форме устного доклада, сопровождающегося аудиовизуальной презентацией, созданной на одной из современных платформ (PowerPoint, KeyNote, Canva, GoogleSlides, PiktoChart и др.). Регламент выступления – 7-10 минут.

Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации по дисциплине Исследование систем управления

3. Перечень компетенции, формируемых в рамках дисциплины (модуля) или практики, индикаторов достижения компетенций и планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю) или практики

Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине
ПК-2. Способен использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения	ПК-2.1. Знает методики выявления тенденций технологического и социально-экономического развития промышленной организации, методы прогнозирования и проектирования инновационных процессов организации и планирования производства	Знает теоретические положения количественного и качественного анализа исследования систем управления, их достоинства и недостатки, сферы применения; принципы проведения эмпирических, теоретических, статистических, аналитических исследований применительно к бизнес-процессам, присущим организациям; принципы подготовки документации по результатам проведенных исследований
	ПК-2.2. Умеет разрабатывать концептуальные, математические и имитационные модели процессов организации и планирования производства и учитывать их при разработке стратегии развития	Умеет квалифицировать бизнес-ситуацию по качественно-количественному критерию; самостоятельно проводить различные виды исследований по вопросам профессиональной деятельности; самостоятельно подготавливать отчетность по итогам исследований - оценивать эффективность отдельных бизнес-процессов и управленческих решений
	ПК-2.3. Имеет практический опыт формирования доказательственной базы прикладного исследования системы стратегического управления производством	Владеет навыками выполнения основных этапов прикладного исследования, включая постановку целей и задач исследования,

		формирования рабочей гипотезы и доказательственной базы согласно определенному классу проблемы системы стратегического управления производством; навыками аналитической работы; приемами проектирования и совершенствования бизнес-процессов
--	--	--

2. Критерии оценивания

Зачет выставляется студенту в том случае, если он знает теоретические положения количественного и качественного анализа исследования систем управления, их достоинства и недостатки, сферы применения; умеет квалифицировать бизнес-ситуацию по качественно-количественному критерию; владеет навыками выполнения основных этапов прикладного исследования, включая постановку целей и задач исследования, формирования рабочей гипотезы и доказательственной базы согласно определенному классу проблемы системы стратегического управления производством.

Не зачет выставляется студенту в том случае, если он не знает теоретические положения количественного и качественного анализа исследования систем управления, их достоинства и недостатки, сферы применения, не умеет квалифицировать бизнес-ситуацию по качественно-количественному критерию; не владеет навыками выполнения основных этапов прикладного исследования, включая постановку целей и задач исследования, формирования рабочей гипотезы и доказательственной базы согласно определенному классу проблемы системы стратегического управления производством

3. Контрольные задания

Контрольные задания для оценки знаний

Планируемые результаты обучения по дисциплине	Перечень теоретических вопросов или иных материалов, необходимых для оценки знаний
ПК-2.1. Знает теоретические положения количественного и качественного анализа исследования систем управления, их достоинства и недостатки, сферы применения; принципы проведения эмпирических, теоретических, статистических, аналитических исследований применительно к бизнес-процессам,	<ol style="list-style-type: none"> 1. Место и роль курса "Исследование систем управления " в системе экономико-управленческих дисциплин. 2. Исследования в практике управления. 3. Эволюция функций управления, ее причины. 4. Проблематика исследования систем управления. 5. Контроль и диагностика функциональных, структурных и

присущим организациям; принципы подготовки документации по результатам проведенных исследований

- параметрических проблем.
6. Состав целевых подсистем системы управления организацией.
 7. Состав функциональных подсистем системы управления организацией.
 8. Состав обеспечивающих подсистем системы управления организацией.
 9. Классификация систем управления по видам и статусному взаимодействию управленческих звеньев.
 10. Показатели состояния, функционирования и развития систем управления.
 11. Факторы и характеристики внешней среды организации.
 12. Исследование взаимодействия "система управления - внешняя среда", его технология.
 13. Типовые представления и их применение в исследовании систем управления.
 14. Требования к объему информации при типизации представлений объектов, субъектов и процессов управления.
 15. Классификация типовых представлений, последовательность их разработки.
 16. Исследование целеполагания: требования к целям, классификация целей.
 17. Формализация целей при формировании критериев оценки эффективности системы. Параметры эффективности системы.
 18. Моно- и поликритериальная постановка задач исследования. Методы линеаризации критериев, их достоинства и недостатки.
 19. Схема информационных связей подразделения: назначение, разработка, анализ.
 20. Документограмма: назначение, разработка, анализ.
 21. Опереграмма: назначение, разработка, анализ.
 22. Схема информационных потоков между подразделениями: назначение, разработка, анализ.
 23. Схема движения документов между подразделениями: назначение, разработка, анализ.
 24. Схема информационной увязки задач управления: назначение, разработка, анализ.
 25. Измерения, их необходимость при исследованиях. Важнейшие проблемы сбора данных. Развитие

	<p>теории измерений.</p> <p>26. Уточнение структуры объекта исследования: функциональный и объектный подходы.</p> <p>27. Ограничивающие факторы исследования, их классификация и содержание.</p> <p>28. Структурирование информационных основ исследования систем управления по природе условий.</p> <p>29. Структурирование информационных основ исследования систем управления по степени их формализации.</p> <p>30. Структурирование информационных основ исследования систем управления по признаку снятия неопределенности в знании об объекте.</p> <p>31. Источники информации при анализе и исследовании систем управления. Релевантные и неуместные данные.</p> <p>32. Качественные и количественные критерии информационного обеспечения исследования систем управления.</p> <p>33. Иерархические уровни руководства. Затраты времени руководителей различных уровней на выполнение информационных операций.</p> <p>34. Матрица предпочтений: назначение, разработка, анализ.</p> <p>35. Матрица распределения административных функций управления: назначение, разработка, анализ.</p> <p>36. Распределение и перераспределение ответственности с применением сетевой модели.</p> <p>37. Необходимость и формирование интегрального исследовательского интеллекта.</p> <p>38. Принципы формирования интегрального исследовательского интеллекта.</p> <p>39. Типологические характеристики творческих индивидуальностей исследователей.</p> <p>40. Организационно-технологические принципы деятельности интегрального исследовательского интеллекта.</p>
--	--

Контрольные задания для оценки умений, навыков и (или) опыта деятельности

<p align="center">Планируемые результаты обучения по дисциплине</p>	<p align="center">Перечень практических заданий или иных материалов, необходимых для оценки умений, навыков и (или) опыта деятельности</p>
<p>ПК-2.2. Умеет квалифицировать бизнес-ситуацию по качественно-количественному критерию; самостоятельно проводить различные виды исследований по вопросам профессиональной деятельности; самостоятельно подготавливать отчетность по итогам исследований - оценивать эффективность отдельных бизнес-процессов и управленческих решений</p> <p>ПК-2.3. Владеет навыками выполнения основных этапов прикладного исследования, включая постановку целей и задач исследования, формирования рабочей гипотезы и доказательственной базы согласно определенному классу проблемы системы стратегического управления производством; навыками аналитической работы; приемами</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Какие методы исследования при проектировании организационной структуры управления целесообразно применить. Опишите технологию их реализации. 2. Какие методы исследования при проектировании целей системы управления организацией целесообразно применить. Опишите технологию их реализации. 3. Какие методы исследования при проектировании функционального разделения труда (функций) в системе управления организацией целесообразно применить. Опишите технологию их реализации. 4. Какие методы исследования при проектировании процессов принятия и реализации управленческих решений в системе управления организацией целесообразно применить. Опишите технологию их реализации. 5. Какие методы исследования при проектировании подсистемы управления персоналом организации целесообразно применить. Опишите технологию их реализации. 6. Какие методы исследования использования трудового потенциала организации целесообразно применить. Опишите технологию их реализации. 7. Какие методы исследования процессов мотивации и стимулирования труда персонала организации целесообразно применить. Опишите технологию их реализации. 8. Какие методы исследования процессов развития персонала организации целесообразно применить. Опишите технологию их реализации. 9. Какие методы исследования особенностей формирования персонала организации целесообразно применить. Опишите технологию их реализации. 10. Какие методы исследования выбора стратегических позиций организации целесообразно применить. Опишите технологию их реализации.

<p>проектирования и совершенствования бизнес-процессов</p>	<ol style="list-style-type: none"> 11. Какие методы исследования системы качества организации целесообразно применить. Опишите технологию их реализации. 12. Какие методы исследования подсистемы регулирования затрат и управления ресурсами целесообразно применить. Опишите технологию их реализации. 13. Какие методы исследования подсистемы развития производства и совершенствования управления целесообразно применить. Опишите технологию их реализации. 14. Какие методы исследования содержания оценки персонала организации целесообразно применить. Опишите технологию их реализации. 15. Какие методы оценки управленческого персонала организации. целесообразно применить. Опишите технологию их реализации. 16. Какие методы исследования процессов служебно-профессионального продвижения и карьерного роста управленческого персонала организации. целесообразно применить. Опишите технологию их реализации. 17. Какие методы исследования процессов управления маркетингом. целесообразно применить. Опишите технологию их реализации. 18. Какие методы исследования содержания и особенностей маркетинговых исследований. целесообразно применить. Опишите технологию их реализации.
--	--

6. Порядок процедуры оценивания

Зачет проходит в устной форме. Студент выбирает билет, который включает в себя один теоретический вопрос и одно практическое задание. Для подготовки ответа студенту предоставляется время не менее 30 минут.

Итоговая оценка выставляется с учетом правильности и полноты ответа на теоретический вопрос и качества выполнения практического задания (полный развернутый ответ с обоснованием предложенных вариантов решения, предложение конкретного варианта решения в той или иной ситуации, систематизация в порядке иерархии последовательности действий и описание конечного результата), а также с учетом контрольных работ, рефератов, других работ, выполненных студентами в

течение семестра, а также по результатам текущей успеваемости на семинарских занятиях.

Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации по дисциплине **Методы исследований в менеджменте**

4. Перечень компетенции, формируемых в рамках дисциплины (модуля) или практики, индикаторов достижения компетенций и планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю) или практики

Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине
ОПК-2. Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач	ОПК-2.1. Знает технологии сбора данных о состоянии систем управления, их обработки, анализа, в том числе информационно-аналитические системы применимые для решения профессиональных задач	Знает и критически оценивает возможности применения основных моделей и методов познания к исследованию различных классов проблем в управлении предприятием
	ОПК-2.2. Умеет формировать информационное поле в решении проблем управления, проводить аналитическую обработку его параметров	Умеет применять методы научно-практического исследования соответственно характеру проблемной управленческой ситуации
	ОПК-2.3. Имеет практические навыки решения управленческих и исследовательских задач на основе их информационно-аналитической проработки	Владеет навыками анализа управленческих, исследовательских задач и применения методов исследований для последующего решения задач менеджмента

2. Критерии оценивания

Отметка «отлично» выставляется студенту в том случае, если он демонстрирует знание и критической оценки возможности применения основных моделей и методов познания к исследованию различных классов проблем в управлении предприятием. В ходе презентации практической части экзаменационного задания демонстрирует умение применять методы научно-практического исследования соответственно характеру проблемной управленческой ситуации. Демонстрирует свободное владение навыками анализа управленческих, исследовательских задач и применения методов исследований для последующего решения задач менеджмента.

Отметка «хорошо» выставляется студенту в том случае, если он демонстрирует знание и критической оценки возможности применения основных моделей и методов познания к исследованию различных классов

проблем в управлении предприятием. В ходе презентации практической части экзаменационного задания демонстрирует умение применять методы научно-практического исследования соответственно характеру проблемной управленческой ситуации. Демонстрирует с затруднением владение навыками анализа управленческих, исследовательских задач и применения методов исследований для последующего решения задач менеджмента. Не аргументировано обосновывает свою позицию при ответе на вопросы практического задания.

Отметка «удовлетворительно» выставляется студенту в том случае, если он в целом демонстрирует знание и критической оценки возможности применения основных моделей и методов познания к исследованию различных классов проблем в управлении предприятием. В ходе презентации практической части экзаменационного задания фрагментарно демонстрирует умение применять методы научно-практического исследования соответственно характеру проблемной управленческой ситуации. Испытывает затруднения при демонстрации навыков выполнения анализа управленческих, исследовательских задач и применения методов исследований для последующего решения задач менеджмента. Не аргументировано обосновывает свою позицию при ответе на вопросы практического задания.

Отметка «неудовлетворительно» выставляется студенту в том случае, если он демонстрирует незнание предложенного вопроса и неспособность выполнить экзаменационное задание

3.Контрольные задания

Контрольные задания для оценки знаний

Планируемые результаты обучения по дисциплине	Перечень теоретических вопросов или иных материалов, необходимых для оценки знаний
ОПК-2. Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских	<ol style="list-style-type: none"> 1. Методология исследования управления: понятие и практическое содержание. 2. Понятие и классификация подходов к исследованию. 3. Роль в методологии средств и методов исследования, их классификация. 4. Критерии выбора проблем в практике исследования управления. 5. Методологические принципы исследования. 6. 7. Процессуально-методологические схемы исследования управления. 8. Основные подходы к исследованию и совершенствованию управления. 9. Мышление в исследовательской и управленческой деятельности.

задач

10. Типология мышления.
11. Эффективное мышление исследователя.
12. Классификация формально-логических методов исследования.
13. Конструирование определений как метод исследования, их классификация.
14. Принципы конструирования корректных определений.
15. Вопрос как прием постановки проблемы и форма исследовательского мышления.
16. Исследовательские вопросы, их конструкция и классификация.
17. Метод классификации, его разновидности.
18. Принципы и правила осуществления классификации в исследовании.
19. Применение декомпозиции, стратификации, обобщения, дихотомии и типологии в исследованиях.
20. Метод морфологического анализа, его технология.
21. Построение морфологической схемы.
22. Операторы морфологического анализа.
23. Метод доказательства в исследовательской деятельности. Строение доказательства.
24. Приемы и способы доказательства.
25. Правила доказательства.
26. Ошибки и фальсификация доказательств.
27. Метод моделирования в исследовании систем управления
28. Требования к исследовательским моделям.
29. Принципы разработки исследовательских моделей.
30. Виды моделей: состав, условия применения, эффективность.
31. Трудности использования моделей в исследовании систем управления.
32. Принципы научной и исследовательской полемики.
33. Состав и использование общенаучных методов в исследовании систем управления.
34. Методы эмпирического исследования.
35. Методы теоретического исследования.
36. Методы, используемые как на эмпирическом, так и на теоретическом уровне исследования.
37. Состав и использование специфических методов исследования.
38. Методы изучения документов.
39. Методы социологических исследований.
40. Статистические исследования.
41. Экспериментирование как метод исследования

	<p>42. Методы тестирования.</p> <p>43. Методы экспертных оценок в исследовании управления.</p> <p>44. Методы SWOT-анализа и SMART-анализа в исследовании.</p> <p>45. Метод исследования взаимодействия факторов.</p> <p>46. Процессы диверсификации исследования: потребность, настоящее, будущее.</p> <p>47. Состав и система диверсифицированных методов исследования.</p> <p>48. Разнообразие методов творческого поиска решений в исследовании проблем.</p> <p>49. Интуиция в деятельности человека.</p> <p>50. Стратегии интуитивного поиска в исследовательской деятельности.</p> <p>51. Выбор стратегии интуитивного поиска.</p> <p>52. Понятие и идеи синектики.</p> <p>53. Операторы синектики.</p> <p>54. Формирование и деятельность синектических групп.</p> <p>55. Проектирование концепции.</p> <p>56. Методы дивергенции, трансформации и конверсии.</p> <p>57. Использование методов проектирования концепции и стратегия исследовательского мышления.</p>
--	--

Контрольные задания для оценки умений, навыков и (или) опыта деятельности

Планируемые результаты обучения по дисциплине	Перечень практических заданий или иных материалов, необходимых для оценки умений, навыков и (или) опыта деятельности
<p>ОПК-2. Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских</p>	<p style="text-align: center;">Задание 1</p> <p>Определите, сколько событий зафиксировано в приведенной новости. «Группировка «Исламское государство» летом 2014 года провозгласила «исламский халифат» на захваченных ею территориях Ирака и Сирии. США наносят удары по террористам на территории Ирака, а также Сирии. Кроме того, Вашингтон заявил о создании широкой коалиции для борьбы с группировкой».</p> <p style="text-align: center;">Задание 2</p> <p>Используя методы качественного исследования разработайте план проведения фокус-группы для определения отношений и предпочтений потребителей к импортным автомобилям. Сформулируйте цели проведения фокус-группы, составьте перечень вопросов и подготовьте план для ведущего.</p> <p style="text-align: center;">Задание 3</p>

задач	<p>Прокомментируйте следующие ситуации, которые могут возникнуть в процессе полевой работы, и предложите методы их решения.</p> <p>А) Один из интервьюеров имеет очень большой показатель отказов респондентов отвечать при личном опросе на дому.</p> <p>Б) При опросе с использованием автоматизированных компьютерных систем при первой попытке наборов многие номера оказываются занятыми.</p> <p>С) Один из интервьюеров сообщил, что в конце интервью многие респонденты спрашивают его, правильно ли они ответили на вопросы.</p> <p>Д) В ходе проверки результатов опроса одна из респонденток сообщила, что не может вспомнить, чтобы ей кто-либо звонил с просьбой ответить на вопросы, а интервьюер настаивает на том, что он проводил опрос.</p> <p style="text-align: center;">Задание 4</p> <p>Учитывая правила составления анкет, составьте анкету для проведения опросов по следующим видам товаров (<i>возможен свой вариант товара</i>): услуги по стрижке собак; услуги косметического салона; компьютер; сотовый телефон; услуги туристической фирмы; услуги студенческой столовой; натуральный сок; образовательные услуги по английскому языку; пластиковые окна; зеленый чай; пиво; телевизор; зубная паста; стиральный порошок; жидкое мыло.</p> <p style="text-align: center;">Задание 5</p> <p>По представленному набору научных терминов составить структурно-логические схемы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Исследование. Метод. Операция. Заказчик. 2. Эксперимент. Исследование. Программа. Ресурсы. 3. Проблема. Руководитель. Исследование. Метод. 4. Цель. Проблема. Гипотеза. Исследование. 5. Столбчатая диаграмма частотного распределения. Кривая Лоренца. Кривая Парето. 6. Проблема. Метод. Исследование. Рекомендация. 7. Гипотеза. Результат исследования. Метод. Прием. 8. Наука. Метод. Методология. Знания. 9. Классификация. Теория. Наука. Гипотеза. 10. Принцип. Закон. Теория. Доказательство.
-------	---

7. Порядок процедуры оценивания

Экзамен проходит в устной форме. Студент выбирает билет, который включает в себя два теоретических вопроса и практическое задание (исследовательская задача).

Для подготовки ответа студенту предоставляется время не менее 30 мин. Результат выполнения практического задания студент должен представить в виде краткой аргументации своих выводов по вопросам исследовательской задачи. В случае необходимости преподаватель задает дополнительные уточняющие вопросы по заданию экзаменационного билета и программы курса.

Итоговая оценка выставляется с учетом правильности и полноты ответа на теоретические вопросы и качества решения исследовательской задачи, а также с учетом контрольных работ, рефератов, других работ, выполненных студентами в течение семестра, а также по результатам текущей успеваемости на семинарских занятиях.

Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации по дисциплине Организация управления производством

5. Перечень компетенции, формируемых в рамках дисциплины (модуля) или практики, индикаторов достижения компетенций и планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю) или практики

Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине
УК- 1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК-1.1. Знает основы методологии научного знания, формы анализа	Знает классификацию, методы, приемы и способы решения управленческих задач организации производства; основные методы критического анализа; методологию системного подхода
	УК-1.2. Аргументировано и ясно строить устную и письменную речь, критически анализировать социально значимые проблемы и явления	Умеет обосновывать решения в сфере управления капиталом производственного предприятия и выбора источников формирования; выявлять проблемные ситуации, используя методы анализа, синтеза и абстрактного мышления; осуществлять поиск решений проблемных ситуаций на основе действий, эксперимента и опыта
	УК-1.3. Владеет навыками постановки цели, способностью логически оформить результаты мышления, навыками решения социально значимых и научных проблем	Владеет навыками логического решения задач организации производства и оформления результатов их решения; технологиями выхода из проблемных ситуаций, навыками выработки стратегии действий; навыками критического анализа
ПК-1. Способен управлять проектами реинжиниринга бизнес-	ПК-1.1. Знает технологии реинжиниринга бизнес-процессов	Знает типовые основные и вспомогательные процессы производственного

процессов организации с применением современных информационных технологий		предприятия и виды их организации; теоретические основы организационного проектирования бизнес-процессов промышленной организации; современные управленческие технологии управления бизнесом
	ПК-1.2. Умеет моделировать бизнес-процессы и осуществлять их реинжиниринг с применением современных информационных технологий	Умеет производить оценку рациональности организации производственного процесса; руководить проектами реинжиниринга организационных структур и бизнес-процессов организации; выделять и описывать бизнес-процессы организации
	ПК-1.3. Имеет практические навыки проектирования бизнес-процессов и их интеграции со стратегией корпоративного развития	Владеет навыками разработки системы сбалансированных показателей эффективности организации производства; навыками проектного управления бизнес-процессами на стадии реинжиниринга; навыками реализации реинжиниринга бизнес-процессов

1 семестр (зачет)

2. Критерии оценивания

Отметка «зачтено» выставляется студенту в том случае, если он демонстрирует знание классификации, методов, приемов и способов решения управленческих задач организации производства, типовых процессов производственного предприятия и видов их организации. Умеет обосновывать решения в сфере управления капиталом производственного предприятия и выбора источников формирования. Демонстрирует владение навыками логического решения задач организации производства и оформления результатов их решения.

Отметка «не зачтено» выставляется студенту в том случае, если он не демонстрирует знание классификации, методов, приемов и способов решения управленческих задач организации производства, типовых процессов производственного предприятия и видов их организации. Допускает неточности в понимании и формулировании ключевых определений. Затрудняется самостоятельно обосновывать решения в сфере управления

капиталом производственного предприятия и выбора источников формирования. Не демонстрирует владение навыками логического решения задач организации производства и оформления результатов их решения.

3. Контрольные задания

Контрольные задания для оценки знаний

Планируемые результаты обучения по дисциплине	Перечень теоретических вопросов или иных материалов, необходимых для оценки знаний
<p>УК- 1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Понятие о производственном процессе, его структура. 2. Классификация производственных процессов. Принципы организации производственного процесса: общие, частные. 3. Виды движения материальных ресурсов в производстве. 4. Характеристики типов производств: единичное, серийное, массовое. 5. Производственная структура предприятия. 6. Производственные процессы, их подразделение по функциональному признаку: основные, вспомогательные, обслуживающие процессы 7. Производственный цикл изготовления изделия. 8. Расчет и анализ продолжительности производственного цикла простого процесса. Расчет и анализ продолжительности производственного цикла сложного процесса. 9. Формы специализации основных цехов предприятия 10. Производственная структура основных цехов предприятия. 11. Основные принципы рациональной организации производства. 12. Основные принципы управления производством.
<p>ПК-1. Способен управлять проектами реинжиниринга бизнес-процессов организации с применением современных информационных технологий</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Цены на инновационную продукцию 2. Ценовая политика фирмы 3. Себестоимость, понятие, виды 4. Прямые и накладные затраты предприятия 5. Управление затратами на предприятии 6. Организация и оплата труда на предприятии 7. Налоговые обязательства предприятия по трудовым отношениям 8. Управление затратами на предприятии 9. Оценка производственного процесса 10. Организация производства, основные принципы 11. Технологические карты, их роль в организации производства 12. Оборотные фонды и их структура 13. Основные средства производственного предприятия 14. Амортизация и износ основных средств 15. Кругооборот и оборот капитала

	16. Отраслевая структура и промышленного предприятия 17. Управление производством через объединение предприятий
--	--

Контрольные задания для оценки умений, навыков и (или) опыта деятельности

Планируемые результаты обучения по дисциплине	Перечень практических заданий или иных материалов, необходимых для оценки умений, навыков и (или) опыта деятельности
<p>УК- 1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Окажет ли влияние на объем (стоимость) валовой продукции предприятия за определенный период времени изменение стоимости остатков готовых нереализованных изделий за этот же период времени? Если окажет, то как? 2. Повлияет ли изменение стоимости остатков готовых нереализованных изделий предприятия за определенный период времени на величину объема (стоимости) товарной продукции за этот же период времени? Если повлияет, то как? 3. Если стоимость остатков готовых нереализованных изделий предприятия за определенный период времени возрастет, то повлияет ли данный фактор на объем (стоимость) реализованной продукции предприятия за этот же период времени? Если повлияет, то как? 4. Если стоимость остатков готовых нереализованных изделий предприятия за определенный период времени уменьшится, то может ли это повлиять на соотношение объемов (стоимости) товарной и реализованной продукции предприятия за этот же период времени? Если повлияет, то как? 5. Может ли быть объем (стоимость) реализованной продукции предприятия за определенный период времени больше объема (стоимости) товарной продукции предприятия за этот же период времени? Если может, то при каких условиях? 6. Может ли быть объем (стоимость) товарной продукции предприятия за определенный период времени больше объема (стоимости) реализованной продукции предприятия за этот же период времени? Если может, то при каких условиях? 7. Может ли быть объем валового оборота предприятия за определенный период времени равен объему (стоимости) валовой продукции предприятия за этот же период времени? Если может, то при каких условиях?" 8. Окажет ли влияние на объем (стоимость) валовой продукции предприятия за определенный период времени изменение стоимости остатков готовых нереализованных изделий за этот же период времени? Если окажет, то как? 9. Повлияет ли изменение стоимости остатков готовых нереализованных изделий предприятия за определенный период времени на величину объема (стоимости) товарной продукции за этот же период времени? Если повлияет, то как? 10. Если стоимость остатков готовых нереализованных изделий предприятия за определенный период времени возрастет, то повлияет ли данный фактор на объем (стоимость)

	<p>реализованной продукции предприятия за этот же период времени? Если повлияет, то как?</p> <p>11. Если стоимость остатков готовых нереализованных изделий предприятия за определенный период времени уменьшится, то может ли это повлиять на соотношение объемов (стоимости) товарной и реализованной продукции предприятия за этот же период времени? Если повлияет, то как?</p> <p>12. Может ли быть объем (стоимость) реализованной продукции предприятия за определенный период времени больше объема (стоимости) товарной продукции предприятия за этот же период времени? Если может, то при каких условиях?</p> <p>13. Может ли быть объем (стоимость) товарной продукции предприятия за определенный период времени больше объема (стоимости) реализованной продукции предприятия за этот же период времени? Если может, то при каких условиях?</p> <p>14. Может ли быть объем валового оборота предприятия за определенный период времени равен объему (стоимости) валовой продукции предприятия за этот же период времени? Если может, то при каких условиях?</p>
--	---

8. Порядок процедуры оценивания

Зачет проходит в устной форме. Студент выбирает билет, который включает в себя теоретический вопрос и практическое задание (задача, управленческая ситуация).

Для подготовки ответа студенту предоставляется время не менее 30 мин. Результат выполнения практического задания студент должен представить в виде решения задачи, либо краткой аргументации своих выводов по вопросам управленческой ситуации. В случае необходимости преподаватель задает дополнительные уточняющие вопросы по заданию билета и программы курса.

Итоговая оценка выставляется с учетом правильности и полноты ответа на теоретические вопросы и качества выполнения практического задания, а также с учетом контрольных работ, рефератов, других работ, выполненных студентами в течение семестра, а также по результатам текущей успеваемости на семинарских занятиях.

2 семестр (экзамен)

2. Критерии оценивания

Отметка «отлично» выставляется студенту в том случае, если он демонстрирует знание классификации, методов, приемов и способов решения управленческих задач организации производства, типовых процессов производственного предприятия и видов их организации. Умеет обосновывать решения в сфере управления капиталом производственного

предприятия, выбора источников формирования, производить оценку рациональности организации производственного процесса. Демонстрирует владение навыками разработки системы сбалансированных показателей эффективности организации производства, логического решения задач организации производства и оформления результатов их решения.

Отметка «хорошо» выставляется студенту в том случае, если он демонстрирует знание классификации, методов, приемов и способов решения управленческих задач организации производства, типовых процессов производственного предприятия и видов их организации. В ходе презентации практической части экзаменационного задания демонстрирует умение обосновывать решения в сфере управления капиталом производственного предприятия, выбора источников формирования, но испытывает затруднения в оценке рациональности организации производственного процесса. Демонстрирует при участии преподавателя владение навыками разработки системы сбалансированных показателей эффективности организации производства, логического решения задач организации производства и оформления результатов их решения.

Отметка «удовлетворительно» выставляется студенту в том случае, если он в целом демонстрирует знание классификации, методов, приемов и способов решения управленческих задач организации производства, типовых процессов производственного предприятия и видов их организации, но допускает логические или фактические неточности. В ходе презентации практической части экзаменационного задания фрагментарно демонстрирует умение обосновывать решения в сфере управления капиталом производственного предприятия, выбора источников формирования, но испытывает затруднения в оценке рациональности организации производственного процесса. Испытывает затруднения при демонстрации навыков разработки системы сбалансированных показателей эффективности организации производства, логического решения задач организации производства и оформления результатов их решения.

Отметка «неудовлетворительно» выставляется студенту в том случае, если он демонстрирует незнание предложенного вопроса и неспособность выполнить экзаменационное задание

3. Контрольные задания

Контрольные задания для оценки знаний

Планируемые результаты обучения по дисциплине	Перечень теоретических вопросов или иных материалов, необходимых для оценки знаний
УК- 1. Способен осуществлять критический анализ проблемных	<ol style="list-style-type: none"> 1. Понятие о производственном процессе, его структура. 2. Классификация производственных процессов. Принципы организации производственного процесса: общие, частные. 3. Виды движения материальных ресурсов в производстве.

<p>ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий</p>	<ol style="list-style-type: none"> 4. Характеристики типов производств: единичное, серийное, массовое. 5. Производственная структура предприятия. 6. Производственные процессы, их подразделение по функциональному признаку: основные, вспомогательные, обслуживающие процессы 7. Производственный цикл изготовления изделия. 8. Расчет и анализ продолжительности производственного цикла простого процесса. Расчет и анализ продолжительности производственного цикла сложного процесса. 9. Формы специализации основных цехов предприятия 10. Производственная структура основных цехов предприятия. 11. Основные принципы рациональной организации производства. 12. Основные принципы управления производством. 13. Экономическая эффективность поточного производства 14. Моделирование и оптимизация технологических связей производственного процесса. 15. Экономический эффект от использования средств автоматизации производства 16. Подходы реализации управления материальными потоками. 17. Понятие о «выталкивающих» системах. Недостатки «выталкивающих» систем. Практика использования «выталкивающих» систем. 18. Понятие о «вытягивающих» системах. Основные цели «вытягивающей» системы. Необходимые требования для реализации «вытягивающей» системы. Главные принципы «вытягивающей» системы. 19. Современные интегрированные системы управления. 20. Сущность применения производственной логистики в интегрированном управлении предприятием. 21. Концепция «цепь поставок». 22. Концепция «планирования потребностей/ресурсов» Микрологистическая система KANBAN (от яп. kanban — «карта»). 23. Микрологистическая концепция «точно в срок» (just-in-time, JIT). 24. Логистическая концепция /технология «плоского /стройного производства» (leanproduction, LP). 25. Варианты концепции/технологии «логистика, ориентированная на спрос» (demand-driven techniques, DDT): концепция «точки заказа (перезаказа)»; концепция «быстрого реагирования»; концепция «непрерывного пополнения запасов»; концепция "автоматического пополнения запасов».
<p>ПК-1. Способен управлять проектами реинжиниринга бизнес-процессов организации с применением современных информационных</p>	<ol style="list-style-type: none"> 26. Виды и формы отчетности производственного предприятия 27. Баланс предприятия 28. Анализ отчетности: вертикальный и горизонтальный 29. Анализ ликвидности и платежеспособности 30. Принципы и методы планирования на предприятии 31. План финансово-хозяйственной деятельности 32. Финансовый план 33. Бюджетирование на предприятии

технологий	34. Виды бюджетов 35. Налоги включаемые в себестоимость продукции 36. Косвенные налоги 37. Прямые налоги уплачиваемые предприятием 38. Льготные налоговые режимы 39. Распределение прибыли 40. Распределение прибыли 41. Банковский кредит как источник пополнения финансовых ресурсов 42. Инвестиции, источники пополнения и использование 43. Формы поддержки малого бизнеса в сфере производства 44. Финансовый результат и рентабельность 45. Цены на инновационную продукцию 46. Ценовая политика фирмы 47. Себестоимость, понятие, виды 48. Прямые и накладные затраты предприятия 49. Управление затратами на предприятии 50. Организация и оплата труда на предприятии 51. Налоговые обязательства предприятия по трудовым отношениям 52. Управление затратами на предприятии 53. Оценка производственного процесса 54. Организация производства, основные принципы 55. Оценка производственного процесса 56. Технологические особенности отраслей 57. Технологические карты, их роль в организации производства 58. Оборотные фонды и их структура 59. Основные средства производственного предприятия 60. Амортизация и износ основных средств 61. Кругооборот и оборот капитала 62. Отраслевая структура и промышленного предприятия 63. Управление производством через объединение предприятий
------------	---

Контрольные задания для оценки умений, навыков и (или) опыта деятельности

Планируемые результаты обучения по дисциплине	Перечень практических заданий или иных материалов, необходимых для оценки умений, навыков и (или) опыта деятельности
УК- 1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий	1. Окажет ли влияние на объем (стоимость) валовой продукции предприятия за определенный период времени изменение стоимости остатков готовых нереализованных изделий за этот же период времени? Если окажет, то как? 2. Повлияет ли изменение стоимости остатков готовых нереализованных изделий предприятия за определенный период времени на величину объема (стоимости) товарной продукции за этот же период времени? Если повлияет, то как? 3. Если стоимость остатков готовых нереализованных изделий

	<p>предприятия за определенный период времени возрастет, то повлияет ли данный фактор на объем (стоимость) реализованной продукции предприятия за этот же период времени? Если повлияет, то как?</p> <ol style="list-style-type: none">4. Если стоимость остатков готовых нереализованных изделий предприятия за определенный период времени уменьшится, то может ли это повлиять на соотношение объемов (стоимости) товарной и реализованной продукции предприятия за этот же период времени? Если повлияет, то как?5. Может ли быть объем (стоимость) реализованной продукции предприятия за определенный период времени больше объема (стоимости) товарной продукции предприятия за этот же период времени? Если может, то при каких условиях?6. Может ли быть объем (стоимость) товарной продукции предприятия за определенный период времени больше объема (стоимости) реализованной продукции предприятия за этот же период времени? Если может, то при каких условиях?7. Может ли быть объем валового оборота предприятия за определенный период времени равен объему (стоимости) валовой продукции предприятия за этот же период времени? Если может, то при каких условиях?"8. Окажет ли влияние на объем (стоимость) валовой продукции предприятия за определенный период времени изменение стоимости остатков готовых нереализованных изделий за этот же период времени? Если окажет, то как?9. Повлияет ли изменение стоимости остатков готовых нереализованных изделий предприятия за определенный период времени на величину объема (стоимости) товарной продукции за этот же период времени? Если повлияет, то как?10. Если стоимость остатков готовых нереализованных изделий предприятия за определенный период времени возрастет, то повлияет ли данный фактор на объем (стоимость) реализованной продукции предприятия за этот же период времени? Если повлияет, то как?11. Если стоимость остатков готовых нереализованных изделий предприятия за определенный период времени уменьшится, то может ли это повлиять на соотношение объемов (стоимости) товарной и реализованной продукции предприятия за этот же период времени? Если повлияет, то как?12. Может ли быть объем (стоимость) реализованной продукции предприятия за определенный период времени больше объема (стоимости) товарной продукции предприятия за этот же период времени? Если может, то при каких условиях?13. Может ли быть объем (стоимость) товарной продукции предприятия за определенный период времени больше объема (стоимости) реализованной продукции предприятия за этот же период времени? Если может, то при каких условиях?
--	---

	<p>14. Может ли быть объем валового оборота предприятия за определенный период времени равен объему (стоимости) валовой продукции предприятия за этот же период времени? Если может, то при каких условиях?</p>
<p>ПК-1. Способен управлять проектами реинжиниринга бизнес-процессов организации с применением современных информационных технологий</p>	<p style="text-align: center;">Задача № 1</p> <p>Годовой объем реализации готовых изделий 65 тыс. шт. Остатки незавершенного производства в оптовых ценах предприятия за год увеличилась на 300 тыс. р.</p> <p>Стоимость остатков готовой нереализованной продукции в оптовых ценах предприятия составила на начало года 400 тыс. р., на конец года – 250 тыс. р.</p> <p>Отпускная цена одного изделия – 59 р. Доля плановой себестоимости изделия в его оптовой цене – 85%. Фактическая прибыль на изделие больше плановой на 2,5 р. Ставка налога на добавленную стоимость (НДС) – 18%.</p> <p>Определить:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Фактическую прибыль от реализации одного изделия. 2. Фактическую рентабельность изделия. 3. Годовой объем товарной продукции в оптовых ценах предприятия. <p style="text-align: center;">Блок-схема 1</p> <pre> graph TD A[1. Фактическая прибыль от реализации одного изделия, р./шт.] --> B[Плановая прибыль от реализации одного изделия, р./шт.] A --> C[Отклонение величины фактической прибыли от реализации одного изделия от плановой, р./шт.] B --> D[Оптовая цена одного изделия, р./шт.] B --> E[Отпускная цена одного изделия, р./шт.] B --> F[Ставка НДС, %] C --> G[Плановая себестоимость одного изделия, р./шт.] C --> H[Оптовая цена одного изделия, р./шт.] C --> I[Доля плановой себестоимости одного изделия в его оптовой цене, %] </pre> <p style="text-align: center;">Блок-схема 2</p> <pre> graph TD A[1. Фактическая прибыль от реализации одного изделия, р./шт.] --> B[Оптовая цена одного изделия, р./шт.] A --> C[Отпускная цена одного изделия, р./шт.] A --> D[Ставка НДС, %] B --> E[Фактическая себестоимость одного изделия, р./шт.] B --> F[Отклонение величины фактической прибыли от реализации одного изделия от плановой, р./шт.] B --> G[Плановая себестоимость одного изделия, р./шт.] E --> H[Оптовая цена одного изделия, р./шт.] E --> I[Доля плановой себестоимости одного изделия в его оптовой цене, %] </pre>

Задача №2

Условие задачи. Среднегодовая балансовая стоимость основных производственных фондов – 5600 тыс. р. Балансовая стоимость поступивших в сентябре основных производственных фондов – 400 тыс. р. Балансовая стоимость выбывших в апреле основных производственных фондов – 600 тыс. р. Средний срок полезного использования основных производственных фондов 10 лет и 5 месяцев. Амортизация исчисляется линейным методом.

Годовой объем реализованной продукции в оптовых ценах предприятия 12000 тыс. р. Остатки готовой нерезализованной продукции в оптовых ценах предприятия к концу года уменьшились на 800 тыс. р.

Определить:

1. Балансовую стоимость основных производственных фондов на начало года.
2. Среднюю месячную сумму амортизации основных производственных фондов.
3. Фондоёмкость товарной продукции.

Блок-схема 1



4. Порядок процедуры оценивания

Экзамен проходит в устной форме. Студент выбирает билет, который включает в себя два теоретических вопроса и практическое задание (задача, управленческая ситуация).

Для подготовки ответа студенту предоставляется время не менее 30 мин. Результат выполнения практического задания студент должен представить в виде решения задачи, либо краткой аргументации своих выводов по вопросам управленческой ситуации. В случае необходимости преподаватель задает дополнительные уточняющие вопросы по заданию билета и программы курса.

Итоговая оценка выставляется с учетом правильности и полноты ответа на теоретические вопросы и качества выполнения практического задания, а также с учетом контрольных работ, рефератов, других работ,

выполненных студентами в течение семестра, а также по результатам текущей успеваемости на семинарских занятиях.

Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации по дисциплине Современный стратегический анализ

6. Перечень компетенции, формируемых в рамках дисциплины (модуля) или практики, индикаторов достижения компетенций и планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю) или практики

Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине
ПК-1. Способен управлять проектами реинжиниринга бизнес-процессов организации с применением современных информационных технологий	ПК-1.1. Знает технологии реинжиниринга бизнес-процессов	Знает приемы, методы и методики стратегического анализа, позволяющие решать управленческие задачи стратегического характера, требующие аналитического обоснования, а также оценивать степень достоверности используемой информации для их решения; теоретические основы организационного проектирования бизнес-процессов организации; современные информационные технологии управления бизнесом
	ПК-1.2. Умеет моделировать бизнес-процессы и осуществлять их реинжиниринг с применением современных информационных технологий	Умеет выбирать методическое обеспечение и инструментальные средства для проведения качественного стратегического анализа; руководить проектами реинжиниринга организационных структур и бизнес-процессов организации с использованием современных информационных технологий; организовывать систему эффективных бизнес-процессов организации с применением

		современных информационных технологий
	ПК-1.3. Имеет практические навыки проектирования бизнес-процессов и их интеграции со стратегией корпоративного развития	Владеет навыками использования современных технических средств и информационных технологий при проведении стратегического анализа, интерпретации полученных результатов и формулирования выводов и рекомендаций; навыками проектного управления бизнес-процессами на стадии реинжиниринга; навыками организации системы эффективных бизнес-процессов организации с применением современных информационных технологий

2. Критерии оценивания

Зачет выставляется студенту в том случае, если он знает приемы, методы и методики стратегического анализа, позволяющие решать управленческие задачи стратегического характера, требующие аналитического обоснования, а также оценивать степень достоверности используемой информации для их решения; умеет выбирать методическое обеспечение и инструментальные средства для проведения качественного стратегического анализа. Демонстрирует владение навыками использования современных технических средств и информационных технологий при проведении стратегического анализа, интерпретации полученных результатов и формулирования выводов и рекомендаций.

Не зачет выставляется студенту в том случае, если он не знает приемы, методы и методики стратегического анализа, позволяющие решать управленческие задачи стратегического характера, требующие аналитического обоснования, а также оценивать степень достоверности используемой информации для их решения; затрудняется продемонстрировать умение выбирать методическое обеспечение и инструментальные средства для проведения качественного стратегического анализа и(или) владение навыками использования современных технических средств и информационных технологий при проведении стратегического анализа, интерпретации полученных результатов и формулирования выводов и рекомендаций.

3.Контрольные задания

Контрольные задания для оценки знаний

Планируемые результаты обучения по дисциплине	Перечень теоретических вопросов или иных материалов, необходимых для оценки знаний
<p>ПК-1.1. Знает приемы, методы и методики стратегического анализа, позволяющие решать управленческие задачи стратегического характера, требующие аналитического обоснования, а также оценивать степень достоверности используемой информации для их решения; теоретические основы организационного проектирования бизнес-процессов организации; современные информационные технологии управления бизнесом</p>	<ol style="list-style-type: none">1. Организация аналитической работы для целей стратегического развития бизнеса.2. Информационные источники стратегического анализа.3. Система показателей оценки внутренней среды в разработке и контроле реализации стратегии развития бизнеса.4. Качественные методы, применяемые для разработки стратегии.5. Схема проведения стратегического анализа.6. Включение принципов создания стоимости в стратегический анализ.7. Аналитические подходы к разработке и реализации стратегии.8. Анализ факторов внутренней среды организации.9. Анализ факторов макросреды.10. Анализ портфеля диверсифицированной организации БКГ.11. Многофакторный анализ на основе матрицы Мак-Кинси.12. Разработка эффективной стратегии с помощью матрицы Ансоффа.13. Метод Абеля для выбора рыночного сегмента.14. Обоснование стратегии конкурентного преимущества на основе модели Томаса-Стрикленда.15. Концепция жизненного цикла товара.16. Модель пяти сил конкуренции по М.Портеру.17. Анализ внутреннего положения компании на основе модели Мак-Кинси – 7S.18. Гар-анализ.19. Модель делового комплексного анализа PIMS.20. Стратегический SNW-анализ.21. Бизнес-планы организаций как предмет стратегического анализа.22. Инструменты и методы стратегического планирования.

	<p>23. Анализ безубыточности деятельности организации.</p> <p>24. Анализ и прогнозирование запаса финансовой прочности организации.</p> <p>25. Оценка чувствительности ключевых показателей бизнеса к изменениям различных факторов.</p> <p>26. 1.Разновидности предпринимательских рисков.</p> <p>27. 2. Аналитический процесс управления риском.</p> <p>28. Методы количественной оценки рисков.</p> <p>29. Качественные методы оценки рисков.</p> <p>30. Способы снижения рисков.</p> <p>31. Контроллинг и его роль в стратегическом развитии компании.</p> <p>32. Стратегический анализ и мониторинг в системе контроллинга.</p> <p>33. Контроллинг предупреждения и выявления финансовых нарушений в бизнесе.</p> <p>34. Анализ инвестиций в развитие компании.</p> <p>35. Анализ капитальных вложений.</p> <p>36. Анализ эффективности финансовых вложений и инвестиционной политики компаний.</p> <p>37. Анализ эффективности лизинга.</p> <p>38. Мониторинг инвестиционной привлекательности бизнеса.</p> <p>39. Анализ эффективности деятельности группы компаний.</p> <p>40. Прогнозирование вероятности банкротства компаний.</p> <p>41. Качественные «кризис-прогнозные» методики.</p> <p>42. Количественные модели прогнозирования банкротства.</p> <p>43. Методики прогнозирования банкротства с учетом отраслевой и региональной специфики бизнеса.</p>
--	--

Контрольные задания для оценки умений, навыков и (или) опыта деятельности

Планируемые результаты обучения по дисциплине	Перечень практических заданий или иных материалов, необходимых для оценки умений, навыков и (или) опыта деятельности
ПК-1.2 Умеет выбирать методическое обеспечение и инструментальные средства для	<p style="text-align: center;">Кейс 1.</p> <p>Анализ матрицы Мак-Кинси. На основании данных о привлекательности рынка, позиции в конкуренции, емкости и доли рынка десяти стратегических хозяйственных подразделений организации построена матрица Мак-Кинси (рис.1).</p>

проведения качественного стратегического анализа; руководить проектами реинжиниринга организационных структур и бизнес-процессов организации с использованием современных информационных технологий; организовывать систему эффективных бизнес-процессов организации с применением современных информационных технологий

ПК-1.3. Владеет навыками использования современных технических средств и информационных технологий при проведении стратегического анализа, интерпретации полученных результатов и формулирования выводов и рекомендаций; навыками проектного управления бизнес-процессами на стадии реинжиниринга; навыками

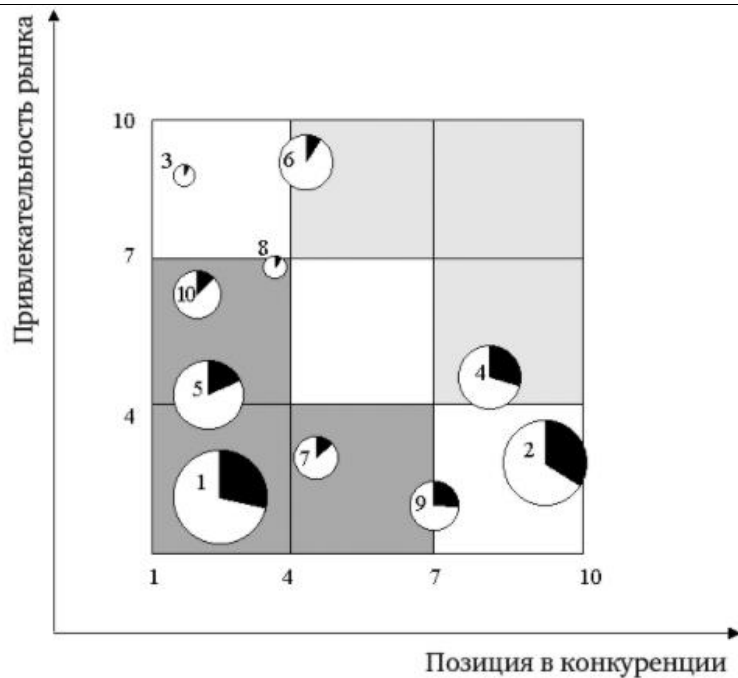


Рис. 4К.1. Позиционирование СХП на матрице Мак-Кинси

Задания:

1. Оцените фактическое состояние портфеля организации на основе анализа положения отдельных СХП в построенной матрице Мак-Кинси и соотношения различных СХП в хозяйственном портфеле.
2. Классифицируйте СХП по принципу приоритетов инвестирования и разработайте рекомендуемые стратегии для каждого СХП с целью улучшения общего положения организации.
3. Сделайте выводы о стратегической привлекательности портфеля в целом.

Кейс 2.

Стратегический анализ с использованием GAP-анализа. Компания «Лукойл» (данные условные) относится к крупнейшему международному вертикально интегрированному нефтегазовому бизнесу, обеспечивая 2,1 % мировой добычи нефти, с выручкой более 139 млрд долл. США и чистой прибылью более 11 млрд долл.

Она реализует собственные проекты по разведке и добыче нефти и газа в 13 странах мира. Суммарная мощность нефтеперерабатывающих заводов составляет 77,1 млн т/год. Объем финансирования научно-технических работ в отчетном году увеличился на 17 млн долл. и составил более 157 млн долл.

В табл. представлены основные финансово-экономические показатели за три года.

Маркетинговая информация. Компания осуществляет свою деятельность на территории Северо-Западного, Приволжского, Уральского и Южного федеральных округов России. Основной ресурсной базой и регионом нефтедобычи остается Западная Сибирь, на которую приходится 44 % доказанных запасов и 49 % добычи углеводородов. Среднегодовые темпы прироста доказанных запасов нефти, осваиваемых компанией «Лукойл», составили 56 %, в то время как у ее конкурента компании «Большая девятка» этот показатель составил 38 %, а у компании «Мир» он был отрицательным (-6 %)."

организации системы эффективных бизнес-процессов организации с применением современных информационных технологий	Динамика финансово-экономических показателей компании, млн руб.				
	№ п/п	Показатель	Отчетный период	Предыдущий период	Период, предшествующий предыдущему
	1	Выручка от продаж	139 107	113 042	98 867
	2	Чистая прибыль	11 002	10 058	9068
	3	Активы, всего	1 182 372	989 297	903 054
	4	Нематериальные активы	283	233	154
	5	Затраты на НИОКР	18 560	9307	25 965
	6	Основные средства	6849	6100	4868
	7	Внеоборотные активы	481 427	490 887	699 650
	8	Оборотные активы	700 945	498 410	203 404
	9	Краткосрочная дебиторская задолженность	143 180	125 447	139 698
	10	Собственный капитал (чистые активы)	619 204	426 609	330 881
	11	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	606 556	413 960	318 152
	12	Краткосрочные кредиты и займы	420 041	404 047	389 319
	13	Краткосрочная кредиторская задолженность	151 663	109 409	94 420
14	Среднесписочная численность персонала, тыс. чел	14,5	13,7	13,9	
<p>На международные проекты приходится 9,4 % доказанных запасов и 10,2 % добычи товарных углеводородов. Лидирующие позиции бизнеса — результат 20-летней работы по расширению ресурсной базы благодаря увеличению масштабов деятельности и заключению стратегических сделок.</p> <p>Бурная автомобилизация страны в сочетании с постоянно растущим числом иномарок вызвала быстрый рост спроса на более качественные бензины. В отчетном году российская нефтеперерабатывающая промышленность поставила рекорд по объемам переработки нефти за последние 20 лет и впервые за последние 5—6 лет избежала традиционного осеннего кризиса на рынке бензина, нефтяные компании начали модернизацию советских нефтеперерабатывающих заводов (НПЗ). За последние 7 лет в</p>					

нефтепереработку инвестировано порядка 1 трлн руб. Компания «Лукойл» вложила около 1 млрд долл. в реконструкцию и модернизацию принадлежащих ей НПЗ, которые стали первыми производителями полноценного высокооктанового топлива.

Нефтедобыча — важнейший источник доходов российского бюджета, выгодность экспорта остается неизменной, что приводит к инвестиционному буму в отрасли (табл. 4К.2).

Темпы прироста потребления продукции компании, %

Рыночный сегмент	Темпы прироста потребления продукции за последние 5 лет по отчетным периодам n					Средние темпы прироста
	n – 4	n – 3	n – 2	n – 1	n	
Добыча и подготовка нефти	89	7	-6	-5	7	13
Переработка нефти	56	9	20	13	2	19
Сбыт нефти и нефтепродуктов	24	11	-23	11	-11	7
Автозаправки	101	4	-33	27	-25	5

Вопросы и задания

1. Какие еще приоритетные направления развития компании вам кажутся перспективными на ближайший период?
2. Дайте оценку рыночного положения компании.
3. На основе GAP-анализа:
 - а) установите стратегический показатель деятельности компании (например, увеличение доли рынка на 20 %);
 - б) оцените потенциал компании (возможности) в динамике за несколько лет;
 - в) выберите конкретные показатели стратегического планирования, которые будут контролировать рост доли рынка;
 - г) оцените уровень и причины отклонений фактических показателей стратегического плана от ожидаемых;
 - д) разработайте и обоснуйте предложения по устранению отклонений;
 - е) рассмотрите варианты и выберите оптимальный вариант развития компании.

Кейс 3. Анализ матрицы БКГ.

На основании данных о темпах роста рынка и относительной доли рынка десяти стратегических хозяйственных подразделений (СХП) организации, а также емкости рынка и доли рынка СХП построена матрица БКГ (рис.)

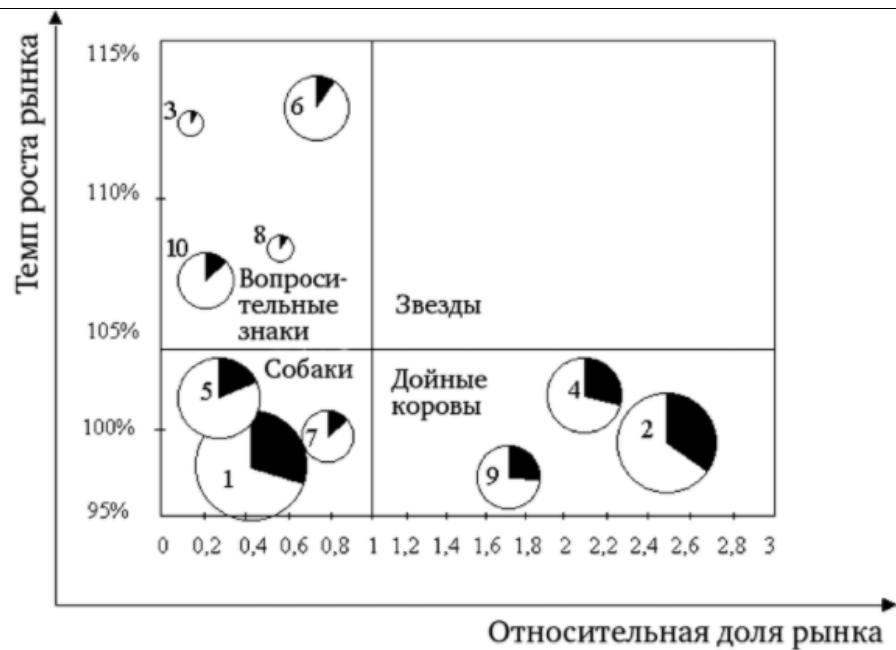


Рис. 3К.1. Позиционирование СХП на матрице БКГ

Задания

1. Оцените фактическое состояние портфеля организации на основе анализа положения отдельных СХП в построенной матрице БКГ и соотношения различных СХП в хозяйственном портфеле.
2. Сделайте выводы о стратегической привлекательности портфеля в целом.
2. Построение матрицы БКГ.

В табл. представлены данные об объемах продаж, размерах и темпах роста рынков десяти СХП анализируемой организации. Исходные данные об объемах продаж, размерах и темпах роста рынков

Номер СХП	Объем продаж организации, тыс. ед.	Объем продаж ведущего конкурента, тыс. ед.	Емкость (размер) рынка, тыс. ед.	Темп роста рынка, %
1	1116	5582	9300	97,0
2	2038	1275	12 000	97,6
3	3761	1567	11 750	111,8
4	1378	4589	7250	101,3
5	3132	1164	8950	98,5
6	204	118	2870	105,8
7	1936	2584	7180	96,7
8	1532	668	6130	102,8
9	155	235	3050	100,0
10	584	584	5840	105,2

Задания

1. Определите долю рынка и относительную долю рынка каждого СХП.
2. Постройте матрицу БКГ.
3. Оцените фактическое состояние портфеля организации на основе

анализа положения отдельных СХП в построенной матрице БКГ и соотношения различных СХП в хозяйственном портфеле.

4. Сделайте выводы о стратегической привлекательности портфеля в целом.

3. Построение матрицы Мак-Кинси.

В табл. представлены данные об объемах продаж и емкости рынка каждого СХП исследуемой организации.

Данные об объемах продаж организации и размерах рынка, тыс. ед.

Номер СХП	Объем продаж организации	Емкость (размер) рынка
1	2063	5900
2	1238	4100
3	155	2200
4	1944	8100
5	486	1800
6	625	5200
7	3030	8150
8	1327	6000
9	195	3940
10	1166	5320

В табл. представлены экспертные оценки привлекательности рынков и конкурентных позиций СХП.

Экспертные оценки привлекательности рынков

Характеристика привлекательности	Вес	Номер СХП									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Размер и темп роста рынка	0,25	9	8	7	2	7	9	2	4	10	1
Качество рынка	0,2	8	8	5	2	6	7	1	3	10	2
Конкурентная ситуация	0,4	9	8	5	1	8	8	2	4	8	1
Влияние внешней среды	0,15	10	10	9	4	9	8	6	6	10	3

Экспертные оценки конкурентных позиций СХП

Характеристика позиции в конкуренции	Вес	Номер СХП									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Относительная позиция на рынке	0,4	9	7	2	3	8	4	6	3	1	3
Относительный потенциал производства	0,3	10	6	1	1	9	2	6	2	2	4
Относительный потенциал НИОКР	0,2	9	7	2	2	9	1	5	2	1	6
Относительный потенциал персонала	0,1	9	10	3	4	8	6	8	6	4	8

Задания

1. На основе данных, представленных в табл. 3К.2, определите долю рынка каждого СХП.

2. Определите суммарную взвешенную оценку привлекательности

	<p>рынка для каждого СХП.</p> <p>3. Рассчитайте суммарную взвешенную оценку конкурентной позиции каждого СХП.</p> <p>4. Сведите данные, необходимые для построения матрицы Мак-Кинси</p> <p style="text-align: center;">Данные, необходимые для построения матрицы Мак-Кинси</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;">Номер СХП</th> <th style="width: 25%;">Привлекательность рынка</th> <th style="width: 25%;">Позиция в конкуренции</th> <th style="width: 15%;">Емкость (размер) рынка, тыс. ед.</th> <th style="width: 25%;">Доля рынка</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">..</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">10</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>5. Постройте матрицу Мак-Кинси.</p> <p>6. Сделайте выводы о стратегической привлекательности портфеля в целом.</p> <p>7. Разработайте рекомендуемые стратегии для каждого СХП с целью улучшения общего положения организации.</p>				Номер СХП	Привлекательность рынка	Позиция в конкуренции	Емкость (размер) рынка, тыс. ед.	Доля рынка	1					2					3					..					10				
Номер СХП	Привлекательность рынка	Позиция в конкуренции	Емкость (размер) рынка, тыс. ед.	Доля рынка																														
1																																		
2																																		
3																																		
..																																		
10																																		

9. Порядок процедуры оценивания

Зачет проходит в устной форме. Студент выбирает билет, который включает в себя один теоретический вопрос и одно практическое задание (кейс). Для подготовки ответа студенту предоставляется время не менее 30 минут.

Итоговая оценка выставляется с учетом правильности и полноты ответа на теоретический вопрос и качества выполнения практического задания (полный развернутый ответ с обоснованием предложенных вариантов решения, предложение конкретного варианта решения в той или иной ситуации, систематизация в порядке иерархии последовательности действий и описание конечного результата), а также с учетом контрольных работ, рефератов, других работ, выполненных студентами в течение семестра, а также по результатам текущей успеваемости на семинарских занятиях.

Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации по дисциплине «Управление инвестициями и рисками»

1. *Перечень компетенции, формируемых в рамках дисциплины (модуля) или практики, индикаторов достижения компетенций и планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю) или практики*

Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине
ПК-2 Способен использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения	ПК-2.1. Знает: - методики выявления тенденций технологического и социально-экономического развития промышленной организации, методы прогнозирования и проектирования инновационных процессов организации и планирования производства	Знает: - особенности современных методов оценки инвестиционных проектов; - современные подходы к принятию решений в условиях неопределенности и риска; - методологию подготовки аналитических материалов по результатам применения количественных и качественных методов прикладных исследований в области риск -менеджмента
	ПК-2.2. Умеет: - разрабатывать концептуальные, математические и имитационные модели процессов организации и планирования производства и учитывать их при разработке стратегии развития	Умеет: - выделить основные цели инвестиционной деятельности и критерии их оценки; - использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований в области риск – менеджмента и управления бизнес-процессами; - готовить аналитические материалы по результатам применения количественных и качественных методов прикладных исследований в условиях неопределенности и риска
	ПК-2.3. Владеет: - имеет практический опыт	Владеет: - методами обоснования инвестиционных проектов;

	формирования доказательственной базы прикладного исследования системы стратегического управления производством	- современными подходами к принятию решений в условиях неопределенности и риска; - навыками подготовки аналитических материалов по результатам применения количественных и качественных методов прикладных исследований в условиях неопределенности и риска
--	--	--

2. Критерии оценивания

Зачет выставляется студенту в том случае, если он знает методологию подготовки аналитических материалов по результатам применения количественных и качественных методов прикладных исследований в области риск -менеджмента; умеет готовить аналитические материалы по результатам применения количественных и качественных методов прикладных исследований в условиях неопределенности и риска.

Не зачет выставляется студенту в том случае, если он не знает основы и инструментарий использования количественных и качественных методов проведения прикладных исследований для системы бизнес-планирования; не владеет навыками оценки и анализа эффективности бизнес-процессов при подготовке и реализации бизнес-планов в условиях экономики знаний.

3. Контрольные задания

Задания в тестовой форме для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

Компетенция	Проверяемые дидактические единицы (знания, умения, навыки)	Тестовые задания
ПК 2	Знает: - особенности современных	1. Стратегия управления рисками включает в себя: А) цели и задачи системы управления рисками; Б) принципы и требования к системе управления рисками;

	<p>методов оценки инвестиционных проектов; - современные подходы к принятию решений в условиях неопределенности и риска; - методологию подготовки аналитических материалов по результатам применения количественных и качественных методов прикладных исследований в области риск-менеджмента</p>	<p>В) риск-аппетит; Г) мониторинг рисков; Д) классификация рисков.</p> <p>2. При идентификации риска определяется следующая информация: А) наименование риска; Б) описание риска; В) источники риска; Г) владелец риска; Д) количественная оценка риска.</p> <p>3. Наиболее распространенными методами количественного анализа риска являются: А) статистический; Б) экспертных оценок; В) аналитический; Г) исторический; Д) использование аналогов.</p> <p>4. Какие риски могут принести дополнительную прибыль фирме? а) спекулятивные; б) чистые; в) ретроспективные; г) любые; д) реализация риска в принципе не может принести дополнительную прибыль компании.</p> <p>5. Подразделение рисков на спекулятивные и чистые основано на: а) классификации субъектов риска; б) классификации объектов риска; в) характере оценки риска; г) характере последствий риска.</p> <p>6. Системный риск – это: а) риск ухудшения конъюнктуры какого-либо рынка; б) риск разрушения системы управления организацией; в) общая система рисков, которым подвергнута организация; г) система оценки и управления рисками.</p> <p>7. Коммерческий риск – это риск, возникающий: а) на коммерческих предприятиях; б) при заключении коммерческих сделок; в) в процессе реализации товаров или услуг; г) в процессе производства товаров или услуг.</p> <p>8. Оценка экономической эффективности инвестиционного проекта осуществляется во время: А) предынвестиционной фазы; Б) инвестиционной фазы; В) операционной фазы; Г) ликвидационной фазы.</p> <p>9. Общественно значимый проект отрицательную общественную эффективность иметь: А) не может теоретически; Б) может, но это зависит от количества шагов расчета; В) может;</p>
--	---	---

		<p>Г) может, если бюджетная эффективность проекта окажется отрицательной.</p> <p>10. Имеется общественно значимый проект. Проведенные вычисления показывают, что его общественная эффективность отрицательная. Проектоустроителям в этом случае необходимо:</p> <p>А) отбросить проект как неудачный;</p> <p>Б) найти возможности поддержки этого проекта;</p> <p>В) вычислить его коммерческую эффективность, и если она положительная – принимать проект;</p> <p>Г) общественная эффективность в этом случае вообще не учитывается.</p> <p>11. Оценивать эффективность участия конкретной фирмы в проекте необходимо:</p> <p>А) в каждом случае оценки инвестиционного проекта;</p> <p>Б) только в том случае, если этот проект эффективен в целом;</p> <p>В) только в том случае, если этот проект общественно значимый;</p> <p>Г) только в том случае, если этот проект независимый.</p> <p>12. Оценивается эффективность локального проекта. В этом случае на первом этапе необходимо оценить:</p> <p>А) коммерческую эффективность;</p> <p>Б) общественную эффективность;</p> <p>В) эффективность участия в проекте фирмы;</p> <p>Г) бюджетную эффективность</p>
	<p>Умеет: - выделить основные цели инвестиционной деятельности и критерии их оценки;</p> <p>- использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований в области риск – менеджмента и управления бизнес-процессами;</p> <p>- готовить аналитические материалы по результатам применения количественных и</p>	<p>1. Пусть задан денежный поток некоторого инвестиционного проекта: $Z_d = (150, 300, 400, 600, 800, 300)$, данные в млн. руб. При ставке расчетного процента, равной 10%, определите предельную сумму расходов на эту инвестицию.</p> <p>А) 1760,71 млн. руб.</p> <p>Б) 2457,2 млн. руб.</p> <p>В) 905,6 млн. руб.</p> <p>2. Определите цену приобретаемого здания, если вы собираетесь его сдавать в аренду на достаточно длительный период при условии, что арендная плата в первый год составит 10 млн. руб. и далее будет ежегодно возрастать на 5 %, а ставка расчетного процента равна 20%.</p> <p>А) 66,7 млн. руб.</p> <p>Б) 63,2 млн. руб.</p> <p>В) 96,5 млн. руб.</p> <p>3. Оценивается эффективность народнохозяйственного проекта. В этом случае сначала необходимо оценить:</p> <p>А) коммерческую эффективность;</p> <p>Б) общественную эффективность;</p> <p>В) эффективность участия в проекте государственных компаний;</p> <p>Г) бюджетную эффективность.</p> <p>4. Фирма инвестирует в проект 200 тыс. руб. и ожидает, что через год она получит 220 тыс. руб. Если приемлемая ставка дисконта $r=15\%$, то с точки зрения правила NPV такое инвестирование:</p> <p>А) не оправдано;</p>

	<p>качественных методов прикладных исследований в условиях неопределенности и риска</p>	<p>Б) оправдано; В) нельзя дать однозначный ответ; Г) целесообразность инвестиции определится в этом случае сроком окупаемости. 5. Метод NPV основан: А) на оценке будущей стоимости доходов от проекта; Б) дисконтировании будущих денежных потоков по проекту; В) расчете срока окупаемости проекта; Г) вычислении средней величины ставки дисконта. 6. Утверждение «если у проекта $NPV < 0$, то при его реализации фирма обязательно будет иметь убыток»: А) верно; Б) верно, но только для общественно значимых проектов; В) неверно, это просто означает, что вложение денег в данный проект менее эффективно, чем вложение в наилучшую альтернативу; Г) верно, если проект коммерчески эффективен. 7. Для локальных проектов оценка эффективности по правилу NPV может быть проведена, если: А) их длительность не превышает одного года; Б) проект рассчитан на несколько лет; В) проект имеет любую длительность; Г) для локальных проектов такая оценка вообще не проводится.</p>
	<p>Владеет: - методами обоснования инвестиционных проектов; - современными подходами к принятию решений в условиях неопределенности и риска; - навыками подготовки аналитических материалов по результатам применения количественных и качественных методов прикладных исследований в условиях неопределенности и риска</p>	<p>1. Вы собираетесь приобретать здание стоимостью 50 млн. руб. для сдачи в наем его помещений. Предполагаемая арендная плата составит в первый год 6 млн. руб. и далее будет возрастать на 10 % ежегодно. Через пять лет здание можно продать за 60 млн. руб. Определите, выгодно ли приобретать здание, если банк платит 15% годовых. Ответ обосновать расчетами. А) да; Б) нет. 2. В результате проведения мероприятий по управлению рисками можно: А) уменьшить вероятность риска; Б) уменьшить вероятность потерь; В) изменить последствия риска; Г) поменять владельцев риска; Д) отказаться от количественной оценки риска. 3. Лимитирование включает в себя следующую систему обязательных финансовых нормативов: А) предельный размер заемных средств, используемых в хозяйственной деятельности; Б) максимальный размер активов в высоколиквидной форме; В) максимальный размер товарного (коммерческого) кредита, предоставляемого одному покупателю; Г) максимальный период отвлечения средств в дебиторскую задолженность; Д) максимальный размер средств, расходуемых на приобретение ценных бумаг одного эмитента. 4. Утверждение, что при оценке реальных проектов ставка</p>

		<p>дисконта r определяет издержки упущенной возможности капитала:</p> <p>А) верно, но только для долгосрочных проектов; Б) неверно; В) верно; Г) верно, но только для проектов длительностью в один холдинговый период.</p> <p>5. Если ставка дисконта $r=10\%$, то приведенная стоимость 644,2 тыс. руб., которые инвестор намерен получить через пять лет, составит:</p> <p>А) 400 тыс. руб.; Б) 1037,5 тыс. руб.; В) 585,64 тыс. руб.; Г) 429 тыс. руб.</p> <p>6. Если инфляция равномерна, то:</p> <p>А) она не воздействует на ценовые показатели; Б) цены сырья и готовой продукции за шаг расчета меняются с одинаковым темпом; В) цены сырья и готовой продукции меняются по шагам расчета с одинаковым темпом; Г) реальные величины цен и процентных ставок совпадают с номинальными величинами.</p> <p>7. Увеличение темпов инфляции выгодно фирме-проектостроителю, если:</p> <p>А) у нее высокая дебиторская задолженность; Б) у нее высокая кредиторская задолженность; В) она имеет значительные запасы сырья; Г) у нее есть значительные запасы готовой продукции.</p> <p>8. Неявные издержки, связанные с реализацией проекта, относить к оттокам денег:</p> <p>А) следует только в том случае, если у проекта $NPV > 0$; Б) следует только при оценке проектов длительностью один шаг; В) не следует, неявные издержки не являются потоком денег; Г) следует.</p> <p>9. Методы управления рисками, предполагающие исключение рискованных ситуаций из бизнеса, носят название:</p> <p>а) методы диссипации риска; б) методы компенсации риска; в) методы уклонения от риска; г) методы локализации риска.</p> <p>10. Методы управления рисками, основанные на четкой идентификации источников риска, носят название:</p> <p>а) методы диссипации риска; б) методы компенсации риска; в) методы уклонения от риска; г) методы локализации риска.</p> <p>11. Методы управления рисками, относящиеся к упреждающим методам управления, носят название:</p> <p>а) методы диссипации риска; б) методы компенсации риска; в) методы уклонения от риска;</p>
--	--	---

1. Порядок процедуры оценивания

Зачет проходит в письменной форме. Студент выполняет тестовые практические задания на онлайн-платформе (moodle, google и др.).

Для подготовки ответа студенту предоставляется время не менее 30 минут. Результат выполнения практического задания студент должен представить в виде выполненного теста.

Оценка выставляется с учетом процента правильности выбора ответа на вопросы: 0-65% не зачтено; 65-100% - зачтено.

Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации по дисциплине Управление структурными подразделениями

7. Перечень компетенции, формируемых в рамках дисциплины (модуля) или практики, индикаторов достижения компетенций и планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю) или практики

Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине
ПК-1. Способен управлять проектами реинжиниринга бизнес-процессов организации с применением современных информационных технологий	ПК-1.1. Знает технологии реинжиниринга бизнес-процессов	Знает методы определения специализации подразделений организации и производственных связей между ними; теоретические основы организационного проектирования бизнес-процессов организации; современные информационные технологии управления бизнесом
	ПК-1.2. Умеет моделировать бизнес-процессы и осуществлять их реинжиниринг с применением современных информационных технологий	Умеет разрабатывать и применять на практике модели управления производственными ресурсами в рамках структурного подразделения; составлять и формализовывать проекты бизнес-процессов организации; руководить проектами реинжиниринга организационных структур и бизнес-процессов организации с использованием современных информационных технологий
	ПК-1.3. Имеет практические навыки проектирования бизнес-процессов и их интеграции со стратегией корпоративного развития	Владеет методами обоснования количественных и качественных требований к производственным ресурсам, необходимым для решения поставленных профессиональных задач,

		оценивать рациональность их использования; навыками управления и редактирования бизнес-процессов организации; навыками управления структурными подразделениями и бизнес-процессами на стадии реинжиниринга
--	--	--

2.Критерии оценивания

Отметка «отлично» выставляется студенту в том случае, если он демонстрирует знание методов определения специализации подразделений организации и производственных связей между ними. В ходе презентации практической части экзаменационного задания демонстрирует умение в разработке и(или) использовании моделей управления производственными ресурсами в рамках структурного подразделения, владение методами обоснования количественных и качественных требований к производственным ресурсам, необходимым для решения поставленных профессиональных задач, оценивать рациональность их использования.

Отметка «хорошо» выставляется студенту в том случае, если он демонстрирует знание методов определения специализации подразделений организации и производственных связей между ними. В ходе презентации практической части экзаменационного задания демонстрирует умение в использовании моделей управления производственными ресурсами в рамках структурного подразделения, но испытывает затруднения при обосновании целесообразности практического использования методов обоснования количественных и качественных требований к производственным ресурсам, необходимым для решения поставленных профессиональных задач, не оценивает рациональность их использования.

Отметка «удовлетворительно» выставляется студенту в том случае, если он в целом демонстрирует знание методов определения специализации подразделений организации и производственных связей между ними. В ходе презентации практической части экзаменационного задания фрагментарно демонстрирует умение в использовании моделей управления производственными ресурсами в рамках структурного подразделения. Испытывает затруднения при демонстрации владения методами обоснования количественных и качественных требований к производственным ресурсам, необходимым для решения поставленных профессиональных задач, не в состоянии оценить рациональность их использования.

Отметка «неудовлетворительно» выставляется студенту в том случае, если он демонстрирует незнание предложенного вопроса и неспособность выполнить экзаменационное задание

3.Контрольные задания

Контрольные задания для оценки знаний

Планируемые результаты обучения по дисциплине	Перечень теоретических вопросов или иных материалов, необходимых для оценки знаний
ПК-1.1. Знает методы определения специализации подразделений организации и производственных связей между ними; теоретические основы организационного проектирования бизнес-процессов организации; современные информационные технологии управления бизнесом	104.Сущность и содержание организационного проектирования 105.Проектирование управленческих полномочий 106.Проектирование подразделений 107.Проектирование управленческих технологий и процедур 108.Проектирование организации труда 109.Внутреннее строение организации 110.Основы структурной организации 111.Классификация структурной организации 112.Новые виды структур управления 113.Разработка служебной записки с обоснованием необходимости формирования (реструктуризации) структурного подразделения 114.Расчет численности сотрудников структурного подразделения 115.Подготовка штатного расписания структурного подразделения 116.Подготовка положения о структурном подразделении 117.Документы структурного подразделения по вопросам планирования и отчетности 118.Инструкция по основному виду деятельности структурного подразделения 119.Инструкция по иным видам деятельности структурного подразделения 120.Общие требования к содержанию и оформлению должностных инструкций 121.Должностные инструкции руководящего состава структурного подразделения 122.Должностные инструкции специалистов структурного подразделения 123.Должностные инструкции технических исполнителей структурного подразделения 124.Организация отдела бухгалтерского учета 125.Документы и документооборот 126.Формы бухгалтерского учета в организации 127.Управленческие решения в области бухгалтерского учета 128.Понятие финансовой службы 129.Общие положения организации финансовой службы 130.Организация финансовой службы на малых и средних предприятиях 131.Организация финансовой службы на крупном предприятии 132.Управленческие решения в области финансов организации 133. Общие положения организации отдела маркетинга 134. Маркетинг в промышленности 135. Маркетинг в оптовой и розничной торговле

	<p>136. Маркетинг в сфере общественного питания</p> <p>137. Маркетинг во внешнеэкономической деятельности</p> <p>138. Банковский маркетинг</p> <p>139. Маркетинг в агробизнесе</p> <p>140. Управленческие решения в области маркетинга</p> <p>141. Роль службы управления персоналом в обеспечении функционирования организации</p> <p>142. Организация деятельности в службах управления персоналом</p> <p>143. Организация взаимодействия организации с учебными заведениями</p> <p>144. Управленческие решения в области управления персоналом</p> <p>145. Организация охраны труда на предприятии</p> <p>146. Делопроизводство по охране труда</p> <p>147. Обязанности должностных лиц в области охраны труда</p> <p>148. Управленческие решения в области охраны труда</p> <p>149. Основные задачи и цели управления качеством</p> <p>150. Общие принципы построения управления качеством в организации</p> <p>151. Состав подсистем управления качеством и их формирование</p> <p>152. Организация и информационные системы и технологии</p> <p>153. Структура информационных технологий</p> <p>154. Изменение роли информационных систем в деятельности организации</p> <p>155. Информационные системы в управлении бизнес-операциям</p>
--	---

Контрольные задания для оценки умений, навыков и (или) опыта деятельности

Планируемые результаты обучения по дисциплине	Перечень практических заданий или иных материалов, необходимых для оценки умений, навыков и (или) опыта деятельности
<p>ПК-1.2 Умеет разрабатывать и применять на практике модели управления производственными ресурсами в рамках структурного подразделения ; составлять и формализовывать проекты бизнес-процессов</p>	<p style="text-align: center;">Задание 1.</p> <p>Составьте организационный проект (упрощенный) любой организации и обсудите его в группе.</p> <p style="text-align: center;">Задание 2.</p> <p>Приведите и сопоставьте три примера:</p> <ul style="list-style-type: none"> - преемственности эволюции строения современных организаций; - влияния учредителей и менеджмента на строение и структуры организации; - вариантов соотношения строения и структур современных организационных структур; - взаимосвязи социальных, производственных и организационных структур; - проектирования, модернизации и реорганизации структур организации. <p style="text-align: center;">Задание 3. Кейс «Реорганизация»</p> <p>К концу первого десятилетия XXI века в отечественной космической отрасли резко снизилось количество успешно реализуемых проектов.</p>

<p>организации; руководить проектами реинжиниринга организационных структур и бизнес-процессов организации с использованием современных информационных технологий</p> <p>ПК-1.3. Владеет методами обоснования количественных и качественных требований к производственным ресурсам, необходимым для решения поставленных профессиональных задач, оценивать рациональность их использования; навыками управления и редактирования бизнес-процессов организации; навыками управления структурными подразделениями и бизнес-процессами на стадии реинжиниринга</p>	<p>Проведенные исследования и оценки причин и условий происшедшего выявили ряд технических, технологических, организационных и иных проблем. Это существенно сказалось не только на эффективности работы отрасли, но, что особенно важно, на ее мировом признании и конкурентоспособности соответственно.</p> <p>Комплекс проблем, накопившихся к 2015 году в деятельности организаций отечественной космической отрасли, предложено разрешать ее преобразованием в государственную корпорацию. Это обусловило необходимость реорганизации форм и структур действующих организаций отрасли, выработки новых механизмов координации их деятельности, формирования новых органов управления, модернизации взаимодействия с контрагентами.</p> <p>Учреждение государственной корпорации определило необходимость реорганизации стратегического планирования инвестиционных механизмов фундаментальных и прикладных исследований кооперационных программ экспериментальных производств испытательных процедур проектного управления. В качестве особой задачи реорганизации была выделена необходимость создания эффективной конкурентной среды в условиях централизации управления деятельностью организаций отрасли.</p> <p>Для обеспечения оперативного управления реорганизацией отрасли разработана дорожная карта, устанавливающая цели и определяющая условия задачи ресурсы участники этапы и соответствующие результаты по каждой из составляющих.</p> <p>Вопросы к кейсу:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Выделите и позиционируйте составляющие предполагающие реорганизацию в данной ситуации. 2. Определите цели необходимых и реализуемых преобразований организации в рассматриваемой ситуации. 3. Выявите и охарактеризуйте связи между структурами и формами организаций отрасли. 4. Оцените преимущества и проблемы проведенной реорганизации. 5. Предложите собственные решения, возникающие в данной ситуации. <p>Задание 4.</p> <p>В плане производства продукции на год предусмотрен выпуск изделия А в количестве 5 000 ед. и изделия В – в количестве 2 000 ед. Затраты времени на одно изделие составляют соответственно 15,8 нормо-ч и 5,2 нормо-ч. Предприятие работает в две смены по пятидневной рабочей неделе. Количество неявок на работу по балансу рабочего времени прошлого года составило 38 дн., в том числе прогулы – 1 день, неявки с разрешения администрации – 1 дн. Продолжительность смены по плану – 7,8 ч.</p> <p>Определите численность рабочих на планируемый год.</p> <p>Задание 5.</p> <p>На предприятии, в соответствии с применяемой технологией изготовления продукции, организован производственный поток, на котором в смену занято 22 рабочих. Работа осуществляется в две смены в условиях пятидневной рабочей недели. На плановый простой оборудования при выполнении ремонта отведено 10 дн. Количество вспомогательных рабочих составляет 20 % от численности основных. Служащих по штатному расписанию – 23 чел. Неявки на работу по</p>
--	--

плану составляют 35 дн. в среднем на одного рабочего.

Определите:

- 1) численность основных и вспомогательных рабочих;
- 2) численность персонала предприятия по плану.

Задание 6.

Объем товарной продукции ЗАО «Рассвет» в отчетном году составил 1 474 тыс. р. Численность персонала – 335 чел. Удельный вес рабочих в общей численности персонала равен 80 %. По плану на следующий год предусмотрен рост объема производства в связи с увеличением спроса на продукцию предприятия на 5 %, производительность труда рабочих за счет планируемых организационно-технических мероприятий вырастет на 3 %.

Определите:

- 1) плановую численность рабочих и всего персонала;
- 2) коэффициент соотношения между плановой и фактической численностью рабочих.

Задание 7.

Проанализировать типовое положение об отделе бухгалтерского учета в организации. Определить основные и иные направления деятельности. Определить механизмы управленческого взаимодействия внутри подразделения, а также с другими подразделениями организации.

Задание 8. Кейс «Консультация специалиста»

Николаю Гагену, способному специалисту отдела маркетинга, сообщили о повышении в должности. На предприятии функционирует система бюджетирования и учета по центрам ответственности. Поэтому менеджеры, занимающие посты директоров по направлениям деятельности, должны хорошо ориентироваться в финансовых вопросах, в том числе понимать принципы и процедуры финансового и управленческого учета, а разобраться в проблемах и преимуществах управленческого учета не успел, поэтому попросил заместителя главного бухгалтера по методологии Алену Баркову сформулировать три – четыре принципиальных различия между финансовым и управленческим учетом, используя конкретные примеры.

Требуется

Подготовьте ответ Николаю Гагену от имени заместителя главного бухгалтера по методологии Алены Барковой, в котором раскройте отличия финансового и управленческого учета и проиллюстрируйте примерами.

Задание 9. Кейс «Задачи менеджмента для управленческого учета»

Используйте в качестве объекта наблюдения предприятие (организацию), на котором вы работаете или к информации которого имеет доступ.

Требуется

1. Сформулируйте задачи менеджмента по уровням управления.
2. Выделите стратегические и тактические задачи.
3. Проранжируйте задачи, стоящие перед управленческим учетом по степени их актуальности.

Должность	Актуальные задачи	Инструменты управленческого учета, для
-----------	-------------------	--

		информационной подготовки
<i>Генеральный директор</i>		
...		

Задание 10. Кейс «Пьедестал для персонала»

Весь минувший год компании воевали друг с другом за лучшие кадры и разрабатывали всевозможные системы удержания персонала. Правила игры сегодня диктуют таланты.

«Представьте, что вы удвоите эффективность найма. Представьте, что вам удастся развивать больше сотрудников для полного раскрытия их потенциала. Представьте, что вы вдвое сократите показатель текучести кадров...

Представьте, какое конкурентное преимущество вы получили бы, если бы во всех звеньях вашей организации работали более талантливые люди». Случайно или нет, но книга консультантов McKinsey & Company «Война за таланты», цитату из которой мы только что привели, впервые была опубликована на русском языке только в 2005 году. И в этом же году вышла еще одна книга на ту же тему – «Корпоративные бриллианты» Маргарет Баттерис и Билла Ройтера.

Обе книги вводят новые и практически одинаковые аббревиатуры – ЦПС (ценностное предложение для сотрудников) и НЦС (наиболее ценные сотрудники). Если описать картину, которую мы наблюдаем сейчас, в терминологии авторов, то она вполне обычна: речь идет о попытке привлечь ЦНС с помощью ЦПС. Конечно, российская война за таланты началась не в этом году и, по мнению исследователей, будет продолжаться еще как минимум несколько десятилетий. Однако ее исход уже предсказуем: бизнес станет еще более зависим от персонала.

Практически все HR-менеджеры сегодня жалуются на растущую склонность людей менять работу, но рынок труда развивается настолько интенсивно, что помешать этому процессу невозможно. Специалисты и менеджеры все время начеку, потому что не хотят упустить новые возможности. А компании могут лишь ставить преграды в самых узких местах. Вместе с практиками и консультантами СФ весь этот год занимался тем, что исследовал самые опасные «черные дыры», через которые чаще всего утекают таланты.

Одним из узких мест до сих пор является мотивация, и в первую очередь – материальная. И это несмотря на то, что Фредерик Герцберг назвал зарплату всего лишь «гигиеническим фактором», а вице-президент компании IBS Леонид Забежинский еще несколько лет назад в интервью СФ совершенно справедливо заметил, что «деньги ни на что не мотивируют». Тем не менее HR-менеджеры вынуждены уделять зарплатной политике повышенное внимание. Так, участники круглого стола, который недавно провело агентство «Анкор», сошлись во мнении, что в России главная мотивация, используемая для привлечения и удержания персонала, - по-прежнему финансовая.

«Я готов просто удавить конкурентов, которые каждые полгода повышают зарплату сотрудникам, - посетовал директор по персоналу торговой компании. – Но мне некуда деваться: если я тоже не буду повышать, народ от нас побежит».

Естественно, только зарплатой персонал не стимулируют. Из

материальных благ нужно составить сбалансированный компенсационный пакет, который будет мотивировать людей не только первые три месяца, но как минимум несколько лет. Как отмечает старший консультант компании TH1 Selection Юлия Иванова, в 2005 году наблюдался большой спрос на менеджеров по компенсациям и льготам (compensation & benefits): «Для людей четкая политика в области компенсаций и льгот является дополнительным мотивирующим фактором, поэтому компаниям нужны специалисты, которые могут профессионально разрабатывать эти системы». С деньгами, кстати, связан еще один тренд, который появился в 2005 году и продолжится в следующем: эксперты предсказывают большую прозрачность при расчете компенсаций.

После того как государство усилило давление на компании, использующие «черные» и «серые» зарплатные схемы, бизнес ищет различные способы уменьшить нагрузку на фонд оплаты труда и при этом остаться в рамках закона. Немалую роль здесь сыграли и требования самих менеджеров, которые отказываются от хорошей работы, если фирма предлагает зарплату в конверте.

С финансовой составляющей ситуация понятна. Но самая загадочная и при этом словно безразмерная «черная дыра», в которую чаще всего утекает персонал, - нематериальные факторы. Компании, сделавшей ставку на таланты, наряду с традиционными компенсациями придется предлагать людям что-то индивидуальное, что относится к их глубинной мотивационной сфере.

Наверное, именно поэтому старший вице-президент компании NSTAR Тим Мэннинг назвал однажды специалистов по управлению персоналом «пастырями процесса ревизии талантов».

Как же компании «цементируют» свой персонал? Они занимаются, во-первых, планированием карьеры лучших сотрудников, в том числе рассматривают возможность когда-нибудь сделать их преемниками первых лиц.

Кроме того, людей привлекают и удерживают нестандартные стимулы, которые они не смогут получить в других фирмах. Например, уникальная среда для развития инноваций, где к идее каждого сотрудника относятся с должным вниманием. Или необычные способы поощрения. Ну что особенного, скажем, в корпоративном кинотеатре или совместных экстремальных походах? Но такие мелочи как раз и формируют уникальную внутреннюю атмосферу, которая в свою очередь особым образом позиционирует компанию на рынке труда.

Самые продвинутые компании не только занимаются отдельными сотрудниками, но и улучшают корпоративную среду в целом. Это тоже своеобразная «черная дыра». Внутренние коммуникации и ломка горизонтальных барьеров позволяют людям лучше понимать, что происходит в соседних отделах. А корпоративные стандарты помогают избежать разнобоя в понимании стратегий и цели компании.

Но, занимаясь «уходом» за персоналом и особенно за талантливыми сотрудниками, надо быть начеку. Закостеневшие методы вызывают отторжение, и тогда в компании могут разгореться конфликты, а иногда и открытые бунты.

Похоже, контроль над ситуацией действительно переходит от компании к человеку.

Вопросы для обсуждения:

1. Прочитав предлагаемый материал, постарайтесь выявить основные направления развития HR - менеджмента. Какие тенденции в отношении талантливых людей складываются в настоящее время в России и в мире?

2. Какие особенности характерны для современного рынка труда?

3. Какие технологии в сфере управления человеческими ресурсами находят наибольшее применение в нынешних условиях и составляют перспективу развития менеджмента персонала?

Задание 11. Построение организационной структуры управления персоналом организации

1. Подчинение кадровых служб руководителю по администрированию (рис. 1).

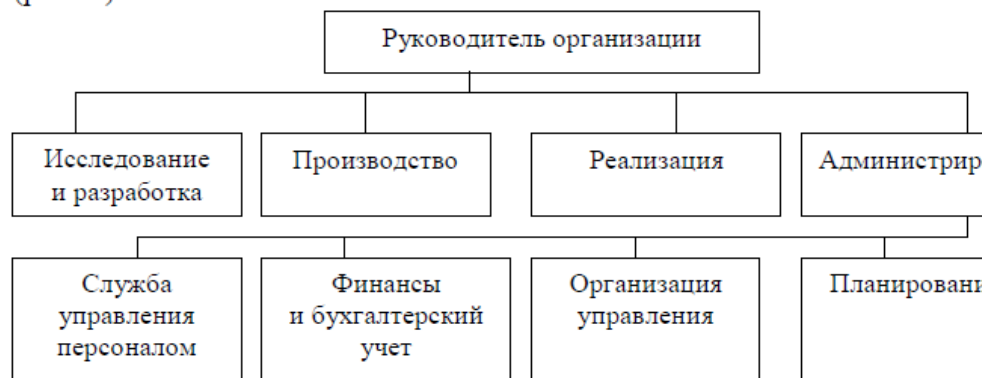


Рис. 1. Первый вариант местоположения кадровой службы в системе управления организацией

2. Структурное подчинение кадровой службы всем функциональным руководителям организации (рис. 2).

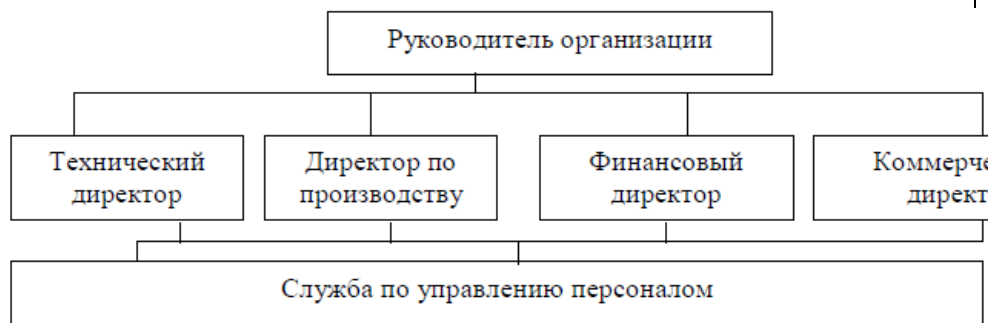


Рис. 2. Второй вариант местоположения кадровой службы в системе управления организацией

3. Структурная подчиненность кадровой службы высшему руководству (рис. 3).

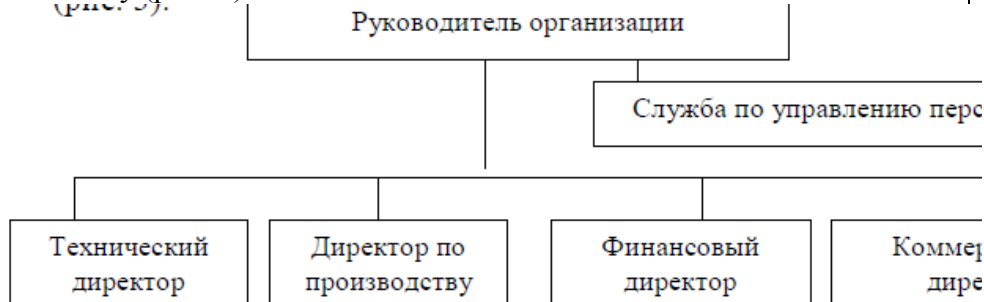


Рис. 3. Третий вариант местоположения кадровой службы в системе

управления организацией

4. Организационное включение службы по управлению персоналом в руководство организацией (рис.4).



Рис.4. Четвертый вариант местоположения кадровой службы в системе

управления организацией

Вопросы для обсуждения:

1. Проанализируйте организационную структуру нескольких фирм.
2. В чем состоит принципиальное различие представленных на рисунках схем организационной структуры управления персоналом организации?
3. Изменился ли состав функций системы управления персоналом в современных условиях?

Задание 12. Кейс «Вредное производство»

Компания «Лора» является одним из крупнейших производителей бытовой техники, аккумуляторов и батареек к ней. Для изготовления изделий автономного питания используется большое количество свинца, который оказывает вредное воздействие на внутриутробное развитие плода у беременных женщин. В результате, чтобы уберечь внутриутробный плод от такого вредного воздействия производитель батареек ввел запрет на использование труда женщин в условиях, в которых они могут подвергнуться воздействию свинца. Компания приняла такое решение, чтобы соблюсти следующие нормы: право женщин на то, чтобы выносить и родить здорового ребенка; право компании на предотвращение ущерба от предъявления судебных исков от женщин либо повзрослевших детей, которые ощутили на себе вредные последствия работы их матерей в период беременности в условиях производственного процесса с применением свинца. Компания установила правило о том, что нельзя допускать к вредному производству женщин до 50 лет, так как сочла, что для них еще может быть актуальным вопрос о рождении ребенка.

Это означает, что большей части женщин придется перейти на должности с меньшим окладом. В ответ сотрудницы компании устроили саботаж, усевшись в центре производственного цеха на полу. Они обвиняли компанию в том, что та вмешивается в их личную жизнь, так как только им решать – собираются они иметь детей или нет, и если они хотят работать до рождения детей или после на производстве батареек, то это их право. Компании предстоит принять ряд решений, чтобы выйти из сложившейся ситуации, но пока нет ответа на вопрос «Как это сделать?»

Вопросы и задания

1. Является ли защита беременных женщин и их нерожденных детей предметом заботы лишь самой беременной женщины?
2. Может ли компания оградить себя от негативных последствий, связанных с вредным влиянием производства на здоровье сотрудниц?

3. Можно ли в данной ситуации прийти к обоюдному согласию? Предложите компании свое решение.

Задание 13. Кейс «Управление качеством в сервисной компании»

Компания «Наблюдатель» занимается установкой и обслуживанием систем видеонаблюдения. Вторым направлением деятельности является установка и обслуживание электронных систем противопожарной безопасности. Сами системы и приборы они закупают у сторонних организаций, более 50% закупаются в российских компаниях-изготовителях.

Основной проблемой эффективной эксплуатации устройств является физическое старение устройств, особенно тех, которые находятся снаружи объектов и эксплуатируются более года.

Высокая степень морального и физического износа оборудования по видеонаблюдению приводит к увеличению потока отказов работы систем, увеличивает нормы времени на его обслуживание.

В 2013 году среднее время устранения повреждений оборудования по сравнению с 2012 годом увеличилось на 24 минуты. При этом среднее время восстановления работы оборудования составляет свыше 4 часов.

Неудовлетворительным остается состояние кабелей. Понижение изоляции, сообщения между жилами, обрывы жил приводят к отказам устройств.

Из общего количества отказов по вине эксплуатационного штата произошло 70% отказов. Из них 10 случаев - замена неисправных комплектующих, 7 случаев - некачественное выполнение тех. процесса, 3 случая - перегорание предохранителей.

В 2013 году было допущено 24 отказа цифровых систем передачи. Причины возникновения отказов в работе цифровых устройств:

Наибольшее число отказов в общем количестве отказов пожарной и охранно-пожарной сигнализации – по причине завода-изготовителя. Отказы, вызванные сбоем внешнего электроснабжения, составили 18% от общего количества отказов средств пожарной и охранно-пожарной сигнализации.

Старение устройств связи, недостатки процессов технического обслуживания, неудовлетворительный профессионализм работников, отсутствие должной системы мотивации – все эти причины приводят к отказам устройств связи и неудовлетворению внутренних и внешних потребителей. Ситуация осложняется использованием в системах аналоговых и цифровых устройств, а работники лучше обслуживают именно аналоговые устройства. Специалистов по цифровым устройствам в компании – единицы.

К 2013 году общий объем потерь от брака (как в относительном, так и в натуральном выражении) возрастает, причем брак возникает как по вине первоначального брака от завода-изготовителя, так и вследствие некачественного монтажа.

Как следствие проблемы обеспечения качества - ухудшение финансовой составляющей деятельности компании в целом, рост себестоимости услуг инфраструктуры и сокращение доходов. Поэтому на предприятии происходит сокращение статьи затрат на обеспечение достигнутого уровня качества услуг.

Вопросы к кейсу

1. Проанализируйте проблемы, ухудшающие качество работы технических средств, и составьте список.

	<p>2. На каждую проблему из списка напишите возможное решение.</p> <p>3. Сформулируйте общие рекомендации с обоснованием для руководства «Наблюдателя».</p> <p style="text-align: center;">Задание 14.</p> <p>Сформулируйте доктрину организации в области качества, включающую политику, цели и задачи, миссию и видение организации.</p> <p>Политика в области качества – общие намерения и направления деятельности организации в области качества, официально сформулированные высшим руководством.</p> <p>Политика должна:</p> <p>3.2 соответствовать стратегическим целям предприятия; включать требования по постоянному улучшению деятельности;</p> <p>3.3 постоянно анализироваться на пригодность;</p> <p>3.4 быть доведена до сведения всего персонала.</p> <p>Политика в области качества занимает не более одного печатного листа, подписывается руководителем организации и вывешивается на видное место.</p> <p>Цель в области качества – то, чего добивается или к чему стремится организация в области качества.</p> <p>Под миссией понимается краткое заявление (обычно от 25 до 50 слов), определяющее:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ позиционирование организации в окружающем мире (кто мы?); ○ стержневые цели существования организации (для чего мы существуем?); ○ основные группы потребителей и заинтересованных сторон (для кого мы работаем?); ○ ключевые обязательства и пути обеспечения качества производимой продукции и/или услуг (что мы гарантируем и за счет чего?). <p>Видение – это идеал, мечта, представление о том, каким руководство хотело бы видеть организацию через 5-10-15 лет.</p>
--	---

10. Порядок процедуры оценивания

Экзамен проходит в устной форме. Студент выбирает билет, который включает в себя два теоретических вопроса и практическое задание (задача, управленческая ситуация).

Для подготовки ответа студенту предоставляется время не менее 30 мин. Результат выполнения практического задания студент должен представить в виде решения задачи, либо краткой аргументации своих выводов по вопросам управленческой ситуации. В случае необходимости преподаватель задает дополнительные уточняющие вопросы по заданию экзаменационного билета и программы курса.

Итоговая оценка выставляется с учетом правильности и полноты ответа на теоретические вопросы и качества выполнения практического задания, а также с учетом контрольных работ, рефератов, других работ, выполненных студентами в течение семестра, а также по результатам

текущей успеваемости на семинарских занятиях.

