

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:

08303ad8de1c60b987361de7085acb509ac3da143f415362ffa0ee37e73fa19

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 текущего контроля
по дисциплинам
(приложения к рабочим программам дисциплин)

Курск 2020

Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине «Актуальные проблемы в менеджменте»

Раздел 1. Проблемы и концепции развития современного менеджмента

Тема 1.1. Проблемы реализации функций управления в отечественных организациях.

Вопросы для обсуждения:

1. Дайте характеристику объекту и субъекту менеджмента.
2. Раскройте содержание понятий «менеджмент» и «менеджеры».
3. Выделите отличительные признаки менеджмента с разных точек зрения?
4. Проанализируйте этапы эволюции развития менеджмента.
5. Дайте сравнительную характеристику классификаций функций менеджмента, предлагаемых разными авторами (М.Х. Месконом, О.С. Виханским, И.Н. Герчиковой, З.П. Румянцевой, Э.А. Смирновыми, А.А. Радугиным и др.).
6. Выявите показатели и характеристики деятельности организаций, по которым можно судить об эффективности реализации отдельных функций менеджмента.
7. Дайте характеристику различным видам менеджмента.
8. Охарактеризуйте состояние управления современной российской макро- и микроэкономикой.
9. Какова необходимость совершенствования организации управления в России?
10. Раскройте социально-экономические основы современного менеджмента.
11. Социофакторы и этика менеджмента.
12. В чем основное отличие понятий «менеджмент» и «управление»? В чем их сходство?
13. Есть ли различия терминов «менеджмент» и «предпринимательство»?
14. Современный менеджер, его основные задачи, роли и функции.
15. Сущность менеджмента как вида деятельности и как системы управления.
16. Дайте характеристику менеджмента как вид деятельности и менеджмент как системы управления. В чем принципиальные различия и есть ли общие элементы данных понятий?
17. Сущность агропромышленного производства как объекта управления?
18. Дайте характеристику агропромышленного предприятия как системы.
19. В чем заключается особенность российского агропромышленного производства?

Анализ практико-ориентированной ситуации (кейс)

Кейс 1 ООО «Флайдерер».

Стратегия «сглаживания» экологического скандала.

ООО «Флайдерер» – завод по производству древесно-стружечных плит в деревне Подберезье под Великим Новгородом. С момента открытия производства проект столкнулся с сопротивлением местного населения, заявившего об ухудшении экологической ситуации в Подберезье – якобы в связи с деятельностью завода.

Общественность неоднократно жаловалась на предприятие во все властные инстанции, в том числе Уполномоченному при президенте РФ по правам ребенка Павлу Астахову (речь шла о якобы ухудшившемся здоровье детей). В связи с жалобами местного населения на «запахи» от производства в сентябре 2011 года научно-исследовательский институт охраны атмосферного воздуха (Санкт-Петербург) провел комплексную инвентаризацию источников атмосферных выбросов предприятия, заявив, что разработка таких мероприятий для предприятия не является обязательной, так как превышений нормативов нет, а нормативов защиты от запахов не существует. 1 марта 2012 года Новгородский районный суд своим решением удовлетворил иски требования Новгородского межрайонного природоохранного прокурора к ООО «Флайдерер», признав недействительным разрешение от 3 сентября 2010 года на выброс вредных (загрязняющих) веществ в атмосферный воздух, выданное ООО «Флайдерер» отделом Северо-Западного Управления Федеральной службы по экологическому, технологическому и атмосферному надзору в части выброса в атмосферный воздух скипидара. Решением суда постановлено запретить ООО «Флайдерер» производить через источник № 5 (сушильные барабаны) выброс в атмосферный воздух загрязняющих веществ – лимонен, альфа-терпинен, бета-терпинен, неоаллоцимен, бета-оцимен. По словам генерального директора ООО «Флайдерер» Владимира Котенева, это фактически означает остановку предприятия.

В 2013 г. Центром судебной экспертизы при Министерстве Юстиции РФ было составлено заключение, в котором говорится о том, что выбросы завода «Флайдерер», расположенного в деревне Подберезье Новгородского района, причинили существенный вред окружающей среде.

По словам руководства предприятия, вокруг деревни Подберезье сейчас находятся более 10 предприятий, рядом также проходит трасса Москва - Санкт-Петербург, однако претензии общественности акцентированы именно на «Флайдерере».

Вопросы и задания:

Составьте стратегию «сглаживания» экологического скандала, нанесшего весомый ущерб имиджу и репутации ООО «Флайдерер»

Тестовые задания:

1. Что является объектом и субъектом менеджмента?
 - а) технические ресурсы
 - б) люди
 - в) финансовые ресурсы
 - г) технология
2. В какой стране сложились условия, которые способствовали появлению менеджмента?
 - а) Аргентине
 - б) Бразилии

- в) Польше
- г) США

3. В 1911г была опубликована работа Тейлора «Принципы научного управления». Одним из его тезисов было:

- а) изучать межличностные отношения в коллективе
- б) отбор рабочих на основе научных критериев; их тренировка и обучение
- в) ценить инициативу работника
- г) корпоративный дух

4. К универсальным принципам управления, сформулированным А. Файолем, относится:

- А - делегирование полномочий
- Б - личная культура руководителя
- В - подчинения личностных интересов интересам организации
- Г – децентрализация

5. В менеджменте один из основных принципов управления по Анри Файолю гласит: «Власть не отделима от _____»

- А - администрации
- Б - ответственности
- В - коррупции
- Г - участия в управлении

6. К принципам управления, сформулированным Тейлором, относится положение:

- А - «чем больше рабочий работает, тем больше зарабатывает»;
- Б - «планирование, подготовку производства должны осуществлять инженеры, а собственно производство – рабочие»;
- В - «каждого человека, независимо от его квалификации, можно заставить работать»;
- Г - «необходимо поощрять определенную инициативу работников»

7. Первоначальное разделение управленческой деятельности на функции управления осуществлено ...

- А - Элтоном Мэйо
- Б - Анри Файолем
- В - Линдаллом Урвиком
- Г - Робертом Оуэном

8. Серьезное влияние на формирование систем самоменеджмента оказали исследования _____, в которых впервые было сформулировано понятие об основных оптимальных телодвижениях трудовых процессов исполнителей.

- А - А. Смита
- Б - А. Файоля
- В - М. Вебера
- Г - супругов Ф. и Л. Гилбертов

9. Разработка теории мотивации является достижением ...

А - Школы поведенческих наук

Б - Количественной школы управления

В - Школы научного управления

Г – Административной школы управления

10. Заслуга супругов Ф. и Л. Гилберт в области управления заключается в том, что они ...

А - ввели на автомобилестроительных заводах конвейерные линии

Б - сформулировали 12 принципов управления, обеспечивающих рост производства труда

В - стали первооткрывателями в области оперативного управления и календарного планирования

Г - первыми начали заниматься вопросами управления кадрами, их научным подбором, расстановкой и подготовкой

Тема 1.2. Социально-психологические проблемы при управлении персоналом.

Вопросы для обсуждения:

1. Какова роль оценки деятельности в системе управления человеческими ресурсами организации?

2. Почему обратная связь важна для работников?

3. В чем состоят преимущества применения оценки деятельности работников для организации, менеджеров, рядовых работников?

4. Каковы современные тенденции в оценке деятельности работников?

5. Каковы признаки классификаций оценочных методов?

6. Какие эффекты восприятия приводят к искажению в оценках при использовании традиционных субъективных оценочных методов?

7. Почему в современных системах оценки используется комбинация оценочных методов?

8. В чем состоят трудности оценки деятельности специалистов и менеджеров?

9. Каковы преимущества применения определенных оценочных методов и их комбинации для разных категорий работников?

10. В чем состоят преимущества вовлечения персонала в процесс разработки оценочных критериев, установления рабочих целей и оценки деятельности?

11. Что влияет на выбор оценщиков при конструировании оценочной системы?

12. Каковы суть и польза круговой обратной связи?

13. Какова структура содержательной части оценочной беседы?

14. Какими навыками должны владеть главные оценщики – менеджеры для эффективного проведения оценочных сессий?

15. В каких ситуациях целесообразным является использование определенных Н. Майером стилей проведения оценочных встреч-бесед?

Анализ практико-ориентированной ситуации (кейс)

Кейс №1 Качества идеального менеджера

Фундаментальные изменения в обществе обусловили и изменения в управленческой деятельности – она значительно усложнилась в современных условиях. Деятельность менеджера определяется целым комплексом тенденций развития политических, социальных, экономических и психологических факторов. Выполняя свои обязанности, менеджер выступает в определённой социальной роли, характер которой меняется с развитием общества.

В период, когда исполнители были в большинстве своём серой безликой массой, имели низкий уровень образования и универсальные навыки, все время находясь под страхом увольнения и, в то же время, в постоянной готовности к бунту из-за невыносимых условий труда и жизни, руководитель должен был быть безжалостным диктатором, который управляет персоналом с помощью принуждения.

С повышением культурного уровня работников, осознанием ими себя как личностей, роль диктатора перестала отвечать реальным потребностям практики управления. В этих условиях возникла новая роль – отца семьи, который не только отдаёт распоряжение, наказывает или награждает, но и создаёт благоприятный морально-психологический климат, решает межличностные конфликты, поддерживает своих подчинённых.

Современные технологические и социальные процессы чрезвычайно усложнились, а знания и квалификация исполнителей, их независимость настолько возросли, что диктаторские замашки и патернализм практически исключены, недопустимы, сейчас доминирует деловое сотрудничество и консультирование. Менеджер становится организатором самостоятельной работы подчинённых, объединённых в команды.

Достаточно интересна эволюция требований к руководителям. Так, Фредерик Тейлор важнейшими чертами считал ум, образование, специальные и технические знания, физическую ловкость или силу, такт, энергию, решительность, честность, благоразумие и крепкое здоровье. Анри Файоль так определяет требования к руководителю: «Первое требование, которому должен удовлетворять руководитель крупного предприятия, – быть хорошим администратором, то есть быть способным предвидеть, организовывать, мотивировать и контролировать. Второе условие заключается в том, чтобы он был компетентным в специальных технических функциях, присущих данному предприятию».

В Советском Союзе при подборе управленческих кадров руководствовались четырьмя основными требованиями: политическая грамотность, моральная устойчивость, компетентность, организаторские способности. Для сравнения квалификационные требования к личности менеджера в Великобритании:

- понимание природы управленческих процессов, знание основных видов организационных структур управления, функциональных особенностей и стилей работы, владение средствами повышения эффективности управления;
- способность разбираться в современной информационной технологии и средствах коммуникации, необходимых для управленческого персонала;
- ораторские способности и умение выражать мысли;

- владение искусством управления людьми, подбора и подготовки кадров, регулирования отношений среди подчинённых;
- способность налаживать отношения фирмы с её клиентами, управлять ресурсами, планировать и прогнозировать деятельность фирмы;
- способность к самооценке собственной деятельности, умение делать правильные выводы и повышать квалификацию.

Институт диагностики менеджмента (Гамбург, Германия) предлагает такой перечень требований к менеджеру:

- умственные способности: способность давать оценки, творческое, комплексное, системное, аналитическое мышление;
- отношение к окружающим: контактность, коммуникабельность, сила убеждения, настойчивость, сотрудничество, способность работать в команде;
- личные качества: интересы, мотивация, стремление к успеху, гибкость, общительность, надёжность;
- отношение к труду: восприятие нагрузки, инициатива при принятии решений, способность к планированию, организованность.

В США (Институт Гэллапа) выделяют пять основных требований:

- знание дела;
- здравый смысл;
- уверенность в собственных силах;
- высокий общий уровень развития;
- способность доводить начатое до конца.

На сегодняшний день специалистами иностранных оценочных центров разработаны от 30 до 100 требований к современным менеджерам. Но в мире нет человека, который бы обладал всеми качествами, сформулированными в этих списках. В то же время тысячи менеджеров работают успешно, обеспечивая высокую результативность организаций. Это объясняется, во-первых, способностью индивидов при определённых обстоятельствах компенсировать отсутствие или неразвитость одних черт другими и, во-вторых, постоянным самосовершенствованием.

Вопросы:

1. Перечислите основные факторы, оказывающие влияние на требования к качествам менеджера?
2. Как вы считаете, каковы основные требования к качествам менеджера в России на сегодняшний день?
3. Может ли один менеджер совмещать в себе все необходимые на сегодняшний день качества руководителя?
4. Как вы считаете, хорошими руководителями рождаются или становятся?

Кейс №2 Принятие решений в конфликтных ситуациях.

В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами сотрудников по поводу внедрения изобретения, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом ему лучше действовать, чтобы нормализовать создавшуюся обстановку в коллективе?

Принимая управленческое решение, воспользуйтесь моделью Врума-Йеттона. Обоснуйте свой выбор.

- a) Выбрать актив, группу, поручить разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку руководства.

б) Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников нового, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

в) Изучить перспективы улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

г) Установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого подхода к технологии производства, проводить работу по реализации новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других прогрессивных руководителей.

Тестовые задания:

1. Психологические феномены оказывают на принятие решений:

- а) только положительное влияние;
- б) только отрицательное влияние;
- в) нейтральное;
- г) или положительное или отрицательное;
- д) и положительное и отрицательное одновременно.

2. Причинами возникновения психологических феноменов могут быть:

- а) характер проблемы;
- б) условия разработки, утверждения решения;
- в) сроки разработки;
- г) особенности психики человека.

3. Психологический феномен Ф.Ирвана состоит:

- а) в стремлении уклониться от ответственности;
- б) в завышении значимости желаемого результата;
- в) в ложном согласии;
- г) в завышении вероятности желаемого результата.

4. Феномен «позитивного сдвига» состоит:

- а) в стремлении выбрать «любимое» решение;
- б) в большей рискованности групповых решений относительно индивидуальных;
- в) в сближении мнений членов группы;
- г) в поляризации мнений.

5. Феномен «излюбленной альтернативы» есть следствие:

- а) групповой формы принятия решений;
- б) стереотипного мышления руководителя;
- в) индивидуальной формы принятия решений;
- г) низкой квалификацией выбирающего решение.

6. Феномен «аналитического паралича» – это:

- a) занижение роли анализа в разработке решения;
- b) превращение сбора и анализа информации в самоцель;
- c) неполнота информации;
- d) завышение роли анализа.

7. Феномен различной направленности динамики индивидуальных мнений в групповой дискуссии проявляется:

- a) в различном характере аргументов одинаковых точек зрения;
- b) в поляризации мнений;
- c) в различной скорости генерации идей;
- d) в сближении мнений.

8. Эффект состава группы проявляется:

- a) в открытом давлении на членов группы;
- b) в зависимости результатов принятых решений от количества участников группы;
- c) в поляризации мнений;
- d) в зависимости результатов принятия решений от степени однородности группы;
- e) в полном согласии.

9. Преимущества индивидуальной формы принятия решений относительно групповой проявляются:

- a) в большей возможности решать сложные проблемы;
- b) в меньших затратах времени;
- c) в большей обоснованности решений;
- d) в большей возможности реализовать свой потенциал.

10. Преимущества групповой формы принятия решений проявляются:

- a) в возможности использовать «синергетический эффект»;
- b) в объективизации принятия решений;
- c) в демократизации принятия решений;
- d) в повышении ответственности.

11. Иерархические группы отличаются от паритетных:

- a) количеством участников группы;
- b) наличием механизма управления;
- c) уровнем квалификации членов группы;
- d) наличием лидерства в группе.

12. Установите соответствие феноменов и особенностей поведения участников принятия решений;

феномены:

- a) деформации мышления;
- b) избегания лидерства;
- c) ложного согласия;
- d) демонстративного несогласия;

особенности поведения:

- 1) самооценка членов группы;
 - 2) стремление индивидуализировать свое мнение без достаточной аргументации;
 - 3) стремление руководителя снизить свое участие в выработке решения;
 - 4) стремление присоединиться к мнению большинства группы.
13. Признаки авторитарного стиля принятия решений - это:
- a) индивидуальные консультации;
 - b) ознакомление всех подчиненных с характером проблемы;
 - c) самостоятельное принятие решений с использованием полученной консультации;
 - d) групповые консультации.
14. Установите последовательность стилей руководства, отражающую усиление демократизма принятия решений:
- a) стиль полного участия;
 - b) авторитарный;
 - c) индивидуально-консультационный;
 - d) консультационно-групповой.
15. Установите соответствие стилей руководства и форм взаимоотношений руководителя с подчиненными;
- стили руководства:
- a) авторитарный;
 - b) индивидуально-консультационный;
 - c) консультационно-групповой;
 - d) демократический (полного участия);
- формы взаимоотношений:
- 1) игнорирование мнения подчиненных;
 - 2) предоставление подчиненными руководителю информации;
 - 3) утверждение решения, выработанного подчиненными;
 - 4) групповые консультации;
 - 5) индивидуальные консультации.
16. Психологические феномены необходимо учитывать в процессе принятия решений?
17. Групповая форма принятия решения имеет недостатки?
18. Степень мотивации подчиненных – это критерий выбора стиля руководства?
19. Факторы (критерии) выбора стиля принятия решений - :
- a) сложность проблемы;
 - b) квалификация и опыт руководителя;
 - c) информационная обеспеченность;
 - d) целевая направленность.
20. Причинами феномена «ложного согласия» могут быть:
- a) невысокая компетентность;

- b) коммуникабельность;
- c) конформизм;
- d) активность.

Тема 1.3. Проблемы принятия управленческого решения в менеджменте.

Вопросы для обсуждения:

1. Управленческие решения в системе менеджмента и их классификация.
2. Требования к качеству и эффективности управленческих решений.
3. Моделирование ситуаций и разработка управленческих решений.
4. Алгоритм принятия управленческих решений.
5. Составляющие и их заменители в процессе принятия решений.
6. Принципы анализа и прогнозирования управленческих решений.
7. Экономическое обоснование управленческих решений.
8. Назовите достоинства и недостатки интуитивного решения, решения, основанного на суждении, рационального решения.
9. В каких ситуациях целесообразно использовать групповой и индивидуальный подходы к принятию решений?
10. Как личные характеристики руководителя влияют на принятие решений?

Является ли моделирование универсальным методом принятия решений?
Почему?

Анализ практико-ориентированной ситуации (кейс)

Кейс «Американская корпорация 3М»

Американская корпорация 3М известна во всём мире. В её штате 83 тыс. человек, из которых 7 тыс. учёных. Ассортимент продукции производимой корпорацией, составляет более 60 тыс. наименований. Корпорация 3М входит в число 100 наиболее преуспевающих компаний США.

Фундаментом деятельности корпорации является сочетание новаторских идей с техническим их воплощением, в результате чего создаётся высококачественный, хорошо продаваемый товар и корпорация 3М занимает лидирующее положение в области нововведений. Этому также способствует и эффективный менеджмент.

В деятельности корпорации можно выделить пять основных направлений:

- производство новой продукции - финансовая цель. Не менее $\frac{1}{4}$ реализованной продукции должно приходиться на изделия, поступившие в производство в течении последних пяти лет. Работа менеджеров компании оценивается по этому критерию. Отсюда их стремление поддерживать на высоком уровне научные исследования и поощрять к этому своих сотрудников;
- свободный обмен информацией между сотрудниками на разных этапах разработки проекта. Это обеспечивает, с одной стороны, возможность использования в новых областях созданных современных технологий; с другой- контроль за ходом выполнения каждой работы;
- неудачи воспринимаются как источник инноваций. Из ошибок, от которых

никто не застрахован, руководство стремится извлечь пользу. По этой причине корпорация продолжает трудиться над технологиями, первоначально не дающими прибыли;

– предоставление сотрудникам условий и времени для того, чтобы они могли обдумать и предложить собственные идеи. Людям свойственно особенно активно работать над своими идеями. Поэтому служащим разрешается до 15% рабочего времени уделять таким разработкам;

– создание и предоставление самостоятельности временным подразделениям корпорации. Сотрудник, который выдвинул идею о новом товаре, при одобрении её руководством корпорации становится главным менеджером и получает необходимые финансовые средства и оборудование. Он подбирает группу специалистов (производственников, маркетологов, сбытовиков, ценовиков) и создаёт временное подразделение. Задача такого коллектива: разработка изделия от опытного образца до внедрения в массовое производство с последующей реализацией;

– все сотрудники данной группы получают повышение в должности и прибавление к заработной плате в случае успешного выполнения проекта.

Вопросы :

1. Сформулируйте стратегию деятельности корпорации 3М, на основе приведенной практической ситуации. Что главное в стратегии?

2. Какова роль менеджеров в успехах фирмы?

3. Какие условия требуются для использования опыта инновационной деятельности корпорации 3М на предприятиях в России?

Тестовые задания:

1. Управленческое решение имеет ряд аспектов:

- а) экономический, организационный, социальный, правовой и технологический;
- б) психологический, экономический, организационный, социальный, правовой;
- в) социальный, коммуникационный, психологический, экономический, организационный;
- г) все ответы верны.

2. Какие функции реализуются в организационном аспекте УР:

- а) координирующая;
- б) направляющая;
- в) мотивирующая;
- г) нет верных ответов.

3. Управленческое решение формулируется как:

- а) протекающий во времени мыслительный, эмоциональный и правовой акт по выбору одной из множества альтернатив, совершаемый руководителем в пределах своих полномочий;
- б) реакция на раздражитель;
- в) нет верных ответов;
- г) все ответы верны.

4. По субъекту, принимающему решения, выделяют решения:

- а) индивидуальные, коллективные, коллегиальные;
- б) рутинные, новаторские, адаптационные;
- в) программируемые и непрограммируемые;
- г) нет верных ответов.

5. По источнику возникновения решения бывают:

- а) инициативные, по предписанию, по предложению снизу;
- б) количественные и эвристические;
- в) стратегические и тактические;
- г) все ответы верны.

6. По методам разработки различают:

- а) количественные и эвристические;
- б) новаторские и рутинные;
- в) стратегические и тактические;
- г) все ответы верны.

7. По функциональному признаку решения бывают:

- а) экономические, социальные, технические, политические, организационные;
- б) инновационные, социальные, технические, политические, организационные;
- в) информационные, правовые, экономические, социальные, технические;
- г) нет верных ответов.

8. Данный метод предполагает создание технологий разработки сценариев, обеспечивающих более высокую вероятность выработки эффективного решения в тех ситуациях, когда это возможно, и более высокую вероятность сведения ожидаемых потерь к минимуму в тех ситуациях, когда потери неизбежны:

- а) метод дерева целей;
- б) метод сценариев;
- в) метод мозговой атаки;
- г) нет верных ответов.

9. Какой научный подход реализуется в методах функционально-стоимостного анализа:

- а) функциональный подход;
- б) воспроизводственный подход;
- в) ситуационный подход;
- г) верны ответы а и б;
- д) нет верных ответов.

10. Особенность мышления человека, отражающая синтетический характер мышления, при котором человек умеет оценить роль анализируемой ситуации в общем сценарии деятельности:

- а) глубина;
- б) быстрота;
- в) гибкость;
- г) широта;
- д) нет верных ответов.

11. Это решение руководителя, облеченного властью в организации, обязательное для исполнения подчиненными; одна из форм разработки управленческих решений:

- а) инструкция;
- б) приказ;
- в) правила;
- г) нет верных ответов.

12. Заполните пропуск:

В практике менеджмента выделяют _____ подходы к формированию управленческих решений

- А - только дескриптивные
- Б - количественные и дескриптивные
- В - количественные и аналитические
- Г - только количественные

13. Какова экономическая эффективность принятия управленческого решения, если в результате его реализации чистая прибыль выросла на 100 тыс. руб., затраты на принятие и реализацию решения составили 10 тыс. руб., капитальные расходы – 20 тыс. руб.?

- А - 10,0
- Б - 5,0
- В – 3,33
- Г - 0,5

14. Заполните пропуск:

В менеджменте _____ управленческие решения эффективны в случаях, когда подчиненные хорошо знают проблему, добросовестны, имеют опыт ее решения.

- А - Запрещающие
- Б - Контурные
- В - Структурированные
- Г – Алгоритмические

15. Заполните пропуск:

В управлении с наибольшим риском связано решение _____ проблем

- А - Стандартных
- Б - Нестандартных
- В - Слабо структурированных
- Г - Хорошо структурированных

16. В теории менеджмента к типам управленческих решений по характеру организации разработки относятся

- А - коллегиальные решения
- Б - тактические
- В - стратегические

Г - консультативные

17. Коллегиальные управленческие решения согласно теории менеджмента принимает ...

А - Весь коллектив организации

Б – Группа консультантов

В - Совокупность подразделений организации

Г - Группа специалистов

18. Для повышения эффективности принимаемых управленческих решений в организации систематически должна проводиться проверка

А - уровня автоматизации производства

Б - исполнение управленческих решений

В - коммуникационных возможностей подразделений

Г - знаний сотрудников

Раздел 2. Структурные (организационные) проблемы менеджмента

Тема 2.1. Моделирование производственной системы предприятия.

Вопросы для обсуждения:

1. Методика формирования функциональной модели предприятия
2. Процессная модель производственного предприятия
3. Бизнес-реинжиниринг.

Тема 2.2. Концепция развития предприятия на основе его способности к самоорганизации.

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие самоорганизации в развитии предприятия.
2. Исторические аспекты развития самоорганизации в бизнес сфере.
3. Свойства самоорганизации

Раздел 3. Актуальные проблемы менеджмента по функциональным областям

Тема 3.1. Проблемы социальной ответственности в менеджменте.

Вопросы для обсуждения:

1. Содержание понятия «ответственность» и ее ограничительная и мотивационная роль в деятельности человека.
2. Сущность понятия «корпоративная социальная ответственность» в условиях современной рыночной экономики.
3. Социально-психологическая основа ответственности и тенденции ее развития в условиях современной рыночной экономики.
4. Основные характеристики и сущность ответственности как интегрирующего фактора функций менеджмента.
5. Организационные статусы ответственности как факторы эффективности менеджмента.
6. Истоки и диалектика корпоративной социальной ответственности.
7. Индивидуальная ответственность как основа корпоративной социальной ответственности.
8. Роль чувства долга и ценностей личности в формировании корпоративной социальной ответственности.
9. Мотивационный и ограничительный характер индивидуальной ответственности.
10. Ценностно-смысловая основа индивидуальной ответственности.
11. Профессиональная этика как прообраз корпоративной социальной ответственности.

12. Типологическое разнообразие корпоративной социальной ответственности.

13. Особенности экономической, социально-психологической и организационной ответственности.

14. Объекты корпоративной социальной ответственности.

15. Понятие и сущность внутренней корпоративной социальной ответственности.

Анализ практико-ориентированной ситуации (кейс)

Кейс №1 «Взятка или верное управленческое решение»

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.

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.

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.

Вопросы и задания:

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?

Кейс №2 Обратная сторона социальной ответственности в менеджменте

В небольшом посёлке Владимирской области есть ООО «Картас», бывший государственный механический завод, который до перестройки был градообразующим предприятием. 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:

К какому уровню социальной ответственности относилась деятельность ООО «Картас»?

Как вы думаете, извлекало ли само предприятие пользу из собственной социальной ответственности?

Почему прекращение социальных мер вызвало такую реакцию у населения?

Можно ли было предотвратить данную ситуацию?

Всегда ли оправдан высокий уровень социальной ответственности предприятий?

В каких случаях следует с осторожностью распространять социальные блага?

Тестовые задания:

1. К аргументам в пользу социальной ответственности относятся:
 - a. любая — социальная, так и юридическая ответственность является средством обеспечения и охраны общественных отношений.
 - b. недостаточный уровень занятости широкой аудитории, недостаточность умений решать социальные проблемы.
 - c. изменение потребностей и ожиданий широкой аудитории, наличие ресурсов для решения социальных проблем, моральный обязан вести себя социально ответственным.
 - d. моральный долг вести себя социально ответственным, расходы на социальную привлекательность

2. Кто относится к субъектам социальной ответственности?
 - a. руководители предприятия, инвесторы, предприниматели.
 - b. предприниматели, владельцы, наблюдатели
 - c. инвесторы, владельцы, работники
 - D. государство, бизнес — предприятия, общество и человек

3. Возможность для организации реализовать свои потребности в выживании, безопасности, устойчивости — это:
 - a) социальная ответственность бизнеса;
 - б) социальный тренд;
 - В) социально ответственное поведение.

4. Дайте верное определение понятия «государство»:
 - a. высшая форма организации современного общества; социальная общность людей в организации; рационально организованная иерархическая система управления на государственном уровне
 - В. власти, общественный институт; высшая форма организации современного общества
 - c. демократический институт, рационально организованная иерархическая система управления на государственном уровне
 - d. институт публичной (политической власти)
 - e. общественный институт, институт, предназначенной защищать права всех членов общества

5. К основным видам социальной ответственности относятся:
 - A. политическая, корпоративная, нравственная, правовая, религиозная ответственность
 - b. ответственность за чистоту окружающей среды; ответственность перед работниками; ответственность перед потребителями
 - c. ответственность за государство, за общество, за экономию, за человека
 - d. экологическая, нравственная, социальная, правовая ответственность

6. Бюрократия — это:

- a. общественное управление, предусматривающее самоуправления на всех уровнях социальной структуризации общества (на уровне территориальной общины, региона, страны в целом)
- b. осуществления решений в строгом соответствии с порядком, установленным законами и инструкциями
- c. рационально организованная иерархическая система управления, которую характеризует четкое определение границы компетенции каждого из исполнителей, принятие и осуществление решений в строгом соответствии с порядком, установленным законами и инструкциями

7. Что такое общество:

- a. целостная, сложная, динамичная самоуправляемая система, развитие которой подчинен объективно действующим законам
- b. рационально организованная иерархическая система управления на государственном уровне
- c. и развивается под влиянием механизмов социальной регуляции
- D. сложная система, состоящая из подсистем различного рода (классы, социальные группы и слои, трудовые коллективы, общественные организации и тому подобное.)
- e. постоянно действующий механизм людей, которые защищают свои интересы

8. Какие бывают формы социальной ответственности

- a. традиционная, помощь, благотворительность
- B. традиционность, благотворительность, меценатство
- c. традиционная, меценатство, спонсорство

9. Кто является главным пропагандистом социальной ответственности

- A. ООН
- b. МОТ
- c. НАТО
- d. Международный стандарт ISO 14001

10. В чем особенности социального управления:

- a. это целенаправленное управление трудовым коллективом, людьми
- B. это целенаправленное воздействие на общество для его благоустройства, сохранения, совершенствования и развития
- c. это саморегулирования общества и публичного администрирования
- d. рационально организованная иерархическая система управления на государственном уровне

11. Социальная ответственность бизнеса проявляется:

- A. во внутренних социальных инвестициях в человеческий капитал; в благотворительности владельцев и топ — менеджмента предприятий обществу, спонсорская помощь детям сиротам и больницам
- b. взаимодействие с внешними инвесторами, которые могут вкладывать средства в бизнес — инфраструктуру

- c. участие в избирательных компаниях
- d. реструктуризация и обновление производства, выплата заработной платы, надлежащие условия труда персонала (нет)

12. Демократия это:

- a. волеизъявления общественного мнения
- b. общественное самоуправление, которое осуществляют равноправные граждане через непосредственное участие в обсуждении и решении общественных дел, путем свободного выбора
- c. свободное выражение мнения личности или общества в принятии решений развития общества, области, города
- d. рационально организованная иерархическая система управления, которую характеризует четкое определение границы компетенции каждого из исполнителей, принятие и осуществление решений в строгом соответствии с порядком, установленным законами и инструкциями

13. К аргументам против социальной ответственности относятся:

- a. изменение потребностей и ожиданий широкой аудитории, наличие ресурсов для решения социальных проблем; повышение уровня жизни населения
- b. неблагоприятные для бизнеса долгосрочные перспективы
- c. недостаточный уровень занятости широкой аудитории, недостаточность умений решать социальные проблемы; нежелание государства и предпринимателей осуществлять благотворительные поступки
- d. недостаточный уровень отчетности широкой аудитории; не благоприятны для бизнеса долгосрочные перспективы

14. Термин «социальное государство» впервые появился в Конституции:

- A. Германии в 1949 году
- b. Франции
- c. Украине
- d. Великобритании

15. В основной функции социального государства относятся:

- a. обеспечение верховенства закона и юридического равенства гражданина и государства
- b. определение прав всех граждан на участие в формировании органов государственной власти и контроль за их деятельностью
- c. все ответы верны

16. Из каких элементов состоит социальным механизмом контроля социальной ответственности человека:

- A. мировоззренческий, архаичный, социальный
- b. мировоззренческий, внешний, личностный
- c. социальный, материальный, политический
- d. внутренний, внешний, личностный

17. Социальное государство — это:

a. определении и конкретизации обязанностей государства по принятию законов, направленных и обеспечивают сохранение, эффективное использование человеческих и природных ресурсов

В. тип организации государственной и общественной жизни, основанный на приоритете социальных ценностей, прежде всего права человека на «достойную жизнь»

с. тип государства, входящего по организации и функционирования государственной власти на основе определения народа ее источником и носителем

d. тип государства, основными признаками которой являются верховенство закона, разделение властей, правовая защита лица, юридическое равенство гражданина и государства

18. Выделите из перечисленных виды наружной социальной ответственности государственных органов:

a. медицинское и социальное страхование, стабильная заработная плата, безопасность труда

b. стабильная заработная плата, участие в преодолении кризисных ситуаций, создания надлежащих условий труда и отдыха персонала

С. участие в благотворительных мероприятиях, содействие социальной безопасности, участие в преодолении кризисных ситуаций, обеспечения предоставления государственных услуг, реализация государственных социальных программ.

d. реализация государственных социальных программ, участие в преодолении кризисных ситуаций

19. Специальные кодексы по социальным вопросам существуют в:

A. Германии, Франции

b. Испании, Украины

с. России, Португалии

20. Практическую реализацию основных положений социальной государственности осуществляет главным образом:

a. государственная политика

В. социальная политика

с. гуманитарная политика

d. информационная политика

21. Основным субъектом социальной политики являются:

a. политические партии

b. общественные объединения

с. человек

d. государство

Тема 3.2. Проблемы управления изменениями в организациях различных отраслей.

Вопросы для обсуждения:

1. Охарактеризуйте основные элементы базовой модели организационных изменений.
2. Какие факторы рассматриваются как основные составляющие успеха компании в модели МакКинзи? Как изменение одного из этих факторов влияет на изменение других?
3. Какова роль внешних и внутренних двигателей преобразований в управлении организационными изменениями?
4. Следует ли менять организационную культуру компании?
5. Что препятствует ее успешному изменению?
6. Каково соотношение понятий «социализация» и «индивидуализация»?
7. Как культура влияет на организационную эффективность?
8. С какими сложностями сталкиваются руководители при создании организационной культуры в новой организации при слиянии компаний?
9. На какие методы организационных изменений ориентируются компании при разработке программ организационных изменений?
10. Как оценить готовность организации к изменениям?

Анализ практико-ориентированной ситуации (кейс)

Кейс

Одна из особенностей современной России заключается в том, что за короткий период она проходит все те этапы развития, которые Запад «переваривал» в течение 100 лет. Новый подход предполагает, что человек является меняющейся, но неуправляемой переменной предприятия. Чем выдвинуть гипотезу о новой парадигме, выполним краткий ретроспективный анализ систем управления. Уже в самом начале развития теории и практики менеджмента наблюдалась определенная смена объектов внимания исследователей. Ф. Тейлор и его последователи рассматривали отдельного рабочего, К. Адамецки – участок с оборудованием и людьми (прокатный стан), представители административной школы – предприятие. В целом главной задачей этого этапа является повышение эффективности производства за счет глубокого разделения труда и эффекта масштаба. Период до 30-х годов XX в. принято считать временем правления производителя. Новые товары (например, автомобили) по мере снижения цены (достигнутого, как правило, благодаря наращиванию масштабов производства) быстро находили своего покупателя. Победу в конкурентной борьбе одерживал тот, кто мог с меньшими издержками

предложить достаточно качественный товар. Этот период можно назвать эпохой массового производства. Однако стратегия «лидерства по самым низким ценам» по мере удовлетворения первичного спроса стала давать сбой: потребитель, желая большего разнообразия, начал перехватывать инициативу влияния на рынке. Это вызвало к жизни политику «товарной дифференциации», проведение которой потребовало больших вложений в научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки. Как следствие, появились попытки рассмотрения потребителя как главного источника благополучия фирмы. Период с 30-х до середины 50-х годов назван эпохой массового сбыта. Именно тогда начались первые исследования по анализу запросов потребителей, однако до теории маркетинга было еще достаточно далеко.

После Второй мировой войны, в связи с появлением новых методов (в частности, исследование операций – это направление развивалось первоначально для решения военных задач) и инструментальных средств (первые поколения ЭВМ), пришли к идее оптимизации производства. При этом данные взгляды не носили характера отрицания предыдущих достижений теории управления, а делали упор на расширении возможностей менеджмента за счет привлечения новых инструментов. Ориентация на рынок. В конце 60-х–начале 70-х годов ситуация приобретает иные очертания. Теперь уже потребитель диктовал, что должно быть произведено для удовлетворения его нужд и потребностей. Все большая доля затрат у фирм начинает идти на исследование рынка. Популярной становится «фокусная стратегия», ориентированная на лучшее, чем конкуренты, удовлетворение потребностей конкретного контингента покупателей. Сущность парадигмы управления, ориентированной на рынок, в том, что быстроменяющаяся внешняя среда рассматривается как данность, которую невозможно изменить. Главной задачей фирмы становится приспособление к факторам среды (как прямого, так и косвенного воздействия). Как следствие, появляется острая потребность в специальных инструментах управления, обеспечивающих наилучшее решение задачи. В качестве одного из таких инструментов выступает маркетинг.

В 70-е годы родилась современная теория маркетинга. Этапы ее развития можно проследить по названиям сменяющих друг друга концепций – ориентированный на отдельного покупателя (до 70-х годов), социально-этический (до 90-х годов), стратегический маркетинг (до настоящих дней).

Несмотря на смену концепций, сущность маркетинга практически не менялась. В маркетинге можно выделить две основные составляющие: инструменты по исследованию быстро меняющейся и практически не поддающейся влиянию фирмы внешней среды; управляемые со стороны фирмы переменные маркетинга (в этом плане особенную популярность приобрела «Модель 4P» – Product, Price, Promotion&Place). Задача маркетинговых служб фирмы в том, чтобы помочь руководству найти наилучшие методы адаптации к меняющемуся рынку.

Современный подход – две методологии стратегического анализа. Анализ исследований в рассматриваемой области показывает, что на сегодняшний день существуют две точки зрения, которые, однако, скорее дополняют, нежели вытесняют одна другую.

Швейцарский доктор политологии Т. Йеннер так пытается привести к знаменателю дискуссию между рыночниками и теоретиками, развивающими

ресурсную концепцию стратегического управления: «В рамках индустриально-экономического подхода важнейшее значение придается степени привлекательности отрасли... Поэтому предприятие, рассчитывающее на стратегический успех, должно тщательно выбирать отрасль, выходить на наиболее выгодные рынки». Подобная точка зрения доминировала в 70–80-е годы. В частности, решения по диверсификации производства принимались именно с расчетом на сулящие высокую прибыль рынки. Однако неудачи многих из этих проектов поставили под сомнение зависимость долгосрочного успеха только от условий выбранной отрасли... Наряду с этим результаты многочисленных исследований показали, что специфические внутрифирменные параметры оказывали большее влияние на различия в успехе предприятий, чем отраслевые характеристики. Поэтому в дискуссиях по стратегическому менеджменту на первый план в последнее время вышел вопрос о приоритетной значимости собственных ресурсов и возможностей предприятий.

Сторонники этой точки зрения считают, что в рамках стратегического менеджмента основная задача должна заключаться в том, чтобы развивать внутрифирменные ресурсы и компетенции, которые позволили бы предприятию завоевать преимущества перед конкурентами.

Итак, по крайней мере, дважды в теории и практике менеджмента наблюдается отрицание предыдущих подходов – «внимание самой фирме» сменяется «рыночной концепцией управления предприятием», в свою очередь вытесняющейся парадигмой, в которой большее значение, чем рыночные возможности предприятия, играют внутренние ресурсы и компетенции фирмы.

В рамках ресурсного подхода к управлению хозяйственной структурой одинаково важными считаются все ресурсы – материально-технические, финансовые, система маркетинга, персонал организации и др. Что касается эволюции подходов, то изменение точек зрения особенно ярко проявляется в управлении человеческими ресурсами. Изменение взглядов на управление персоналом. Концепций в этой сфере на сегодняшний день достаточно много. Поэтому исследователи, занимающиеся теориями лидерства, вынуждены для удобства рассмотреть классифицировать их в отдельные группы.

В частности, среди тех из них, которые принято относить к мотивационному подходу, особую популярность приобрели так называемые теории «X» и «Y», автором которых является Д. МакГрегор, а также теория «Z» У. Оучи. Данный подход предполагает, что соответствующий стиль управления руководителя формирует ответную реакцию коллектива в форме его поведенческих установок. Авторитарный стиль порождает ленивого сотрудника, которого нужно заставлять работать (теория «X»). Демократический стимулирует появление инициативы у персонала (теория «Y»). Согласно теории «Z» организация будет действовать особенно успешно, если ее менеджмент руководствуется такими принципами, как формирование глубоких убеждений в совместных этических ценностях, возвращение сильной корпоративной культуры, холистический подход к работнику (фирма – это семья) и др.

Д. Мерсер, анализируя особенности кадровой политики в фирме IBM, увидел там проявление теории «Z». Причем он добавил в нее дополнительные принципы (назвал их теорией «I»), среди которых особенно важными стали сильная вера в индивидуализм и единый статус для всех работников. Теории «Z» и «I», подчеркивающие особое значение творческой энергии отдельного

человека, несомненно, подошли наиболее близко к новой точке зрения на персонал.

Новая парадигма управления. Рассмотрим типичный пример развития отечественной коммерческой организации. Допустим, фирма занимается телекоммуникационным бизнесом (сфера деятельности в данном анализе роли не играет). На первом этапе функционирования ее руководство относилось к уходу персонала совершенно спокойно (количество дипломированных и достаточно квалифицированных специалистов превышало спрос). Со временем выделилась группа профессионалов, которые для предприятия представляли большой интерес. Таких работников на улице найти уже трудно, разве что у конкурентов. Их уход (по каким либо причинам) для фирмы болезнен, поэтому руководство начало искать дополнительные стимулы для их удержания.

Наконец, организация достигла такой степени развития, когда ряд сотрудников стал ее главным капиталом. Это уникальные профессионалы, заменить которых практически невозможно. Руководству, чтобы удержать таких работников, остается единственное средство – обеспечить наилучшее удовлетворение их растущих потребностей. Дополнительной мерой по сохранению фирмы может быть подготовка этими специалистами дублеров, однако последнее является чересчур дорогим удовольствием. Затраты на такую подготовку способны привести к снижению конкурентоспособности. Поэтому необходимо переходить к новой концепции управления персоналом на уровне хозяйствующей структуры. Ее сущность – в рассмотрении человека в качестве главного объекта интересов менеджмента. Задача руководства при этом заключается в проведении такой кадровой политики, когда целью всей деятельности по управлению персоналом становится наилучшее удовлетворение растущих запросов и потребностей каждого члена организации. Что же меняется при данной точке зрения на персонал? Прежде всего, точка отсчета, система взглядов на каждого работника фирмы. До сих пор при всех рассуждениях о важности кадров и создании наиболее благоприятных условий для раскрытия потенциала каждого сотрудника он рассматривался как объект, который подлежит управлению со стороны фирмы. Новый подход предполагает, что человек является меняющейся, но неуправляемой переменной предприятия. Задача менеджмента в этом случае в том, чтобы познать закономерности развития личности и разработать соответствующие программы, обеспечивающие лучшее, чем конкуренты, удовлетворение растущих потребностей каждого работника. Результатом данной деятельности должна стать увеличивающаяся прибыль.

Таким образом, изменяется система взглядов на человека в организации: не его заставляют бегать, чтобы обеспечить продуктивную работу, а фирма крутится вокруг сотрудника, пытаясь наилучшим образом удовлетворить его растущие запросы. Возможно, сначала это покажется странным (точно так же при переходе от административной системы к рыночной сначала странным казалось, что не фирма диктует покупателю свою волю, а он ей). Кто не сможет этого вовремя понять, может оказаться неконкурентоспособным на рынке.

Новый подход к управлению персоналом требует решения двух типов задач: первый – изучение человека на предприятии, второй – разработка программы действий, направленной на наилучшее удовлетворение потребностей отдельного сотрудника... Конечный результат такой деятельности должен

проявиться в том, что каждый член коллектива предприятия в свою очередь станет лучше работать.

Насколько мы готовы к работе по-новому? Пока на этот вопрос ответить трудно. Данная точка зрения на управление персоналом, несомненно, потребует иного инструментария. Представляется, что одним из таких инструментов станет самоменеджмент, роль которого до сих пор явно недооценивалась.

Сначала самоменеджмент рассматривался лишь как раздел, связанный с научной организацией труда руководителя. В последнее время он начал выделяться как самостоятельная область знаний. В рамках рассмотренного подхода самоменеджмент может стать важнейшей составной частью, обеспечивающей менеджмент эффективными инструментами изучения работников предприятия. В России предлагаемая модель работы с персоналом еще не встречается в практике. Следует напомнить, что когда американцы впервые познакомились с особенностями применяемого японцами менеджмента, позволившими последним соревноваться с первыми даже в автомобилестроении, они были поражены тем, что эти «новации» были описаны в старых учебниках американских авторов. Японцы смогли реализовать на практике то, о чем американцы только писали.

Вопросы:

1. Какие направления, по мнению автора статьи, являются приоритетными для развития российского менеджмента?
2. Какие современные теории были использованы автором статьи для разработки «новой парадигмы управления»?
3. Какие аспекты современного менеджмента, на ваш взгляд, не нашли отражения в авторской парадигме управления?
4. Может ли сконструированный автором флюгер стать указателем направлений развития современного менеджмента (ответ аргументируйте)

Тестовые задания:

1. В современных условиях важными факторами успеха являются следующие характеристики и качества руководителей:

- А. Наличие технических знаний в области деятельности организации;
 - Б. Способность изменяться и управлять переменами;
 - В. Умение мотивировать высокообразованных сотрудников;
 - Г. Умение принимать решения, настойчивость;
 - Д. Решительность;
 - Е. Практические навыки в области финансов, маркетинга, продаж;
 - Ж. Нестандартность мышления;
3. Навыки коммуникации.

2. Определите последовательность изменения семи составляющих в известной модели развития организации «7S»

1. Стратегия.
2. Системы.
3. Кадры.
4. Стил.
5. Структура.
6. Разделяемые ценности.

7. Навыки.

3. К числу базовых установок ОР относятся:

- А. Никакая технологическая, продуктовая или структурная инновация не будет успешной, если при ее внедрении не будет принят во внимание фактор межличностного и межгруппового взаимодействия;
- Б. Вовлечение сотрудников в процесс организационного развития;
- В. Создание организационной среды, благоприятствующей развитию и самосовершенствованию каждого сотрудника организации;
- Г. Рассмотрение организации как открытой живой системы;
- Д. Создание подходящей системы управления, которая обеспечивала бы максимальную гибкость и динамичность организации для достижения ее целей.

4. Какой из перечисленных методов организационного развития всё более часто используется в настоящее время?

- А. Метод вмешательства больших групп;
- Б. Метод формирования команд;
- В. Налаживание обратной связи.

5. К наиболее распространенным мероприятиям по организационному развитию относятся:

- А. Создание команд и специальных групп;
- Б. Обучение и повышение квалификации;
- В. Кооптация;
- Г. Предоставление информации;
- Д. Изменение организационной и производственной структуры.

6. Рациональный инкрементализм означает?

- А. Стратегию малого предприятия.
- Б. Теорию поэтапного проведения изменения.
- В. Поддержание динамического равновесия с окружением.
- Г. Специфическую форму бизнеса.
- Д. Планирование организационных изменений.

7. К основным видам организационных изменений относится:

- А. Изменение целей и продукта.
- Б. Изменение структуры и технологии.
- В. Изменение внешней среды.

8. В чем выражается основная цель изменений?

- А. В повышении эффективности производства.
- Б. В приспособлении к новым условиям хозяйствования.
- В. В адаптации внешних факторов относительно внутренних параметров.
- Г. В учете потребностей персонала.

Раздел 4. Проблемы рационализации портфеля видов деятельности производственного предприятия

Тема 4.1. Проблема балансировки продуктового портфеля по этапам жизненного цикла продуктов.

Вопросы для обсуждения:

1. Концепция ключевой компетенции организации.
2. Понятие сбалансированного портфеля.
3. Графическое представление соотношения ЖЦ продуктов, формирующих портфель фирмы.
4. Матрица Хофера
5. Методика определения конкурентоспособности фирмы И. Ансофа.
6. Элементы стратегического потенциала фирмы.
7. Определение конкурентного статуса фирмы.
8. Схема методики управления балансировкой продуктового портфеля

Решение практико-ориентированной задачи «Балансировка продуктового портфеля по этапам жизненного цикла продуктов»

Теоретические положения. В силу действия закона онтогенеза, каждый продукт фирмы, входящий в ее продуктовый портфель, проходит свой ЖЦ, отличный от ЖЦ других продуктов как по форме, так и по протяженности того или иного этапа ЖЦ. Все продукты портфеля образуют в каждый конкретный момент времени некоторое системное состояние портфеля, характеризующееся суммой этапов жизненных циклов различных продуктов. Это суммарное состояние продуктового портфеля обеспечивает совершенно определенный уровень доходов фирмы и ее прибыли, т. е. является сугубо экономическим фактором.

Таким образом, руководством фирмы постоянно должен отслеживаться процесс эволюции продуктового портфеля с целью выработки и своевременной реализации управленческих решений по его рационализации.

Долговременное успешное существование фирмы на рынках более вероятно, по всей видимости, в том случае, когда ЖЦ продуктов, входящих в ее продуктовый портфель распределены во времени последовательно, т. е. органично сменяют друг друга по мере выхода очередного продукта в стадию стагнации, падения спроса на него. Такой продукт выводится из продуктового портфеля, а на смену ему приходит новый продукт, спрос на который растет и т. д.

В противоположной ситуации, когда несколько продуктов придут в стадию спада одновременно и образуемый для фирмы дефицит доходов (прибыли) окажется существенным, выход из кризисной ситуации потребует серьезных усилий.

Удобным инструментом балансировки продуктового портфеля фирмы по этапам ЖЦ продуктов служит матрица Хофера. Структура матрицы Хофера представлена на рис. 15. Матрица состоит из двух частей соответствующих отчетному (базовому) периоду и будущему периоду деятельности предприятия. Центральная горизонтальная ось матрицы, которая и делит ее на две части, представляет собой череду этапов ЖЦ продуктов фирмы.

По оси ординат в каждой части откладывается конкурентный статус фирмы (КСФ), являющийся сложным параметром, определяющим рыночные позиции фирмы в той или иной СЗХ в будущем. КСФ зависит от комплекса показателей, в число которых входят потенциально возможный уровень инвестиций в развитие продукта: степень оптимальности стратегии развития данного продукта и уровня потенциальных возможностей фирмы для реализации принятой стратегии развития продукта на данном рынке (К

Таким образом, конкурентный статус фирмы есть функция указанных показателей, т. е. КСФ.

Чем выше величина КСФ при прочих равных условиях, тем более предпочтителен этот продукт к его освоению и выпуску на рынки, тем выше его позиция в соответствующем блоке матрицы.

Порядок заполнения матрицы сводится к следующей процедуре.

Сначала заполняется базовый блок матрицы, характеризующий текущее состояние продуктового портфеля. Для каждого продукта (СЗХ), с которым работает фирма, определяется его текущий этап ЖЦ и КСФ в данной СЗХ.

Таким образом, определяются координаты, по которым данный продукт вносится в базовый блок матрицы. Вокруг точки с определенными координатами проводится окружность, диаметр которой соответствует доле реализации данного продукта в ее общем объеме для фирмы по всем направлениям деятельности. Может вноситься и дополнительная информация, например, рыночная доля фирмы по отношению к основному конкуренту, в виде закрашенного процентного сегмента в окружности соответствующего продукта.

Аналогично в дальнейшем будет заполнена и вторая часть матрицы, соответствующая будущему периоду.

Строки 1.1, 1.2 и 1.3 базового периода матрицы заполняются фактическими значениями показателей, полученными в отчетном (базовом) периоде.

Строки 2.1, 2.2 и 2.3 заполняются прогнозными оценками, базирующимися на фактических показателях отчетного периода, принятых стратегических решениях по развитию производства и проделанных расчетах.

Использование матрицы Хофера носит циклический характер (например, с периодичностью в год). В очередном цикле блок будущего периода перемещается в базовый блок матрицы. При необходимости вносятся коррективы в показатели деятельности предприятия за прошедший год. Цикл повторяется.

Порядок выполнения работы

1. На основании имеющейся информации о хозяйственной деятельности предприятия (при ее отсутствии следует сформировать информационный блок данных, используемый в учебном процессе при освоении предлагаемого инструмента менеджмента), заполнить таблицу 3 основными характеристиками продуктового портфеля. Форма этой таблицы представлена ниже, n -ый год считается базовым (отчетным) годом работы предприятия.

Оценки на следующий после отчетного $n + 1$ год носят прогнозный характер. При этом предполагается, что условия функционирования предприятия в будущем периоде останутся неизменными.

2. По данным табл. 3 построить кривые жизненного цикла для каждого продукта портфеля предприятия в координатах «Время — Доход от реализации». Определить этап ЖЦ каждого продукта в отчетном n -ом году. Дать прогноз по этапу ЖЦ продуктов на $n + 1$ год.

3. Заполнить отчетный блок матрицы Хофера. Строка «Инвестиции в развитие», в первом цикле использования матрицы балансировки может оставаться не заполненной.

4. Выявить «разрывы» в системе балансировки портфеля по этапам ЖЦ продуктов. Разработать мероприятия по его балансировке.

5. Определить процент прибыли, реинвестируемой в развитие производства в $(n + 1)$ году.

6. Рассчитать требуемые инвестиции в развитие продуктов, для ликвидации (сокращения) «разрывов» в системе балансировки портфеля по этапам ЖЦ продуктов:

— маркетинговое обследование рынков показало, что спрос на продукт будет расти (падать или останется на прежнем уровне);

— определить дополнительный объем производства по продукту r , переводящий его в следующий этап ЖЦ (сохранение темпа развития или его сокращение);

— определить конкретные меры для перевода r -ого продукта в следующий этап ЖЦ (необходимость ввода в строй дополнительных основных фондов; объем необходимых оборотных средств на производство дополнительного объема продукции; наем дополнительного персонала для расширения производства и т. д.);

— определить требуемые инвестиции для реализации принятых мер по расширению производства r -ого продукта.

7. Распределить ограниченные ресурсы, инвестируемые в развитие портфеля по продуктам, для ликвидации (сокращения) «разрывов» в системе балансировки портфеля.

8. Сделать обоснованные прогнозные оценки на $(n + 1)$ год — будущий период, на основании которых заполнить табл. 4.
9. Заполнить блок будущего периода матрицы Хофера.
10. Оценить прогресс в процедуре балансировки продуктового портфеля предприятия по этапам ЖЦ продуктов.

Методические рекомендации

При формировании студентом блока исходных данных для выполнения практического задания, можно придерживаться следующих рекомендаций.

1. В базовом периоде сформировать заведомо несбалансированный продуктовый портфель предприятия, т. е. на отдельных этапах модели ЖЦ продукты отсутствуют, соответствующие колонки графической части матрицы Хофера в базовом периоде пустые. И, напротив, в одном — двух этапах модели ЖЦ продукции находятся по два — три продукта.

Такое размещение продуктов по этапам ЖЦ делает возможную балансировку более «рельефной», результативной.

2. В процессе балансировки один (или несколько) из таких продуктов будут объектом развития, целью которого является его перемещение в следующую стадию ЖЦ так, чтобы в целом за управленческий цикл портфель оказался более сбалансированным.

3. Переход продукта с одного этапа ЖЦ на другой носит как объективный, так и субъективный характер. Объективное перемещение продукта по своему ЖЦ обусловлено действием закона онтогенеза, однако скорость перемещения может регулироваться субъектом управления, т. е. менеджментом организации. Такое управление зависит от объемов и темпов инвестирования в развитие того или иного продукта портфеля. Поэтому, после выявления целевых продуктов для ликвидации «разрывов» в системе балансировки портфеля следует определиться с имеющимися у предприятия инвестиционными возможностями, а затем — распределить инвестиции по целевым продуктам так, чтобы получить наилучший результат по балансировке портфеля.

Инвестиционные возможности предприятия связаны с объемом прибыли, полученной в базовом периоде (внешние инвестиционные источники не рассматриваются) и ее доли, реинвестируемой в развитие производства в будущем периоде. При этом считается, что эти инвестиции будут освоены в будущем периоде и принесут дополнительный доход и прибыль.

Процент прибыли, инвестируемой в развитие производства, определяется Собранием акционеров компании. В рамках практического занятия эту цифру студент формирует самостоятельно и она может достигать 100 % полученной в базовом периоде прибыли.

На основании заданного процента реинвестируемой в развитие фирмы прибыли определяется абсолютный объем планируемых в будущем периоде инвестиций (в рублях).

4. Распределение инвестиций будущего периода по целевым продуктам требует экономического обоснования. Для такого обоснования в условиях практического занятия студент должен сформировать дополнительную информацию, безусловно, совместную с исходными данными, приведенными ранее. Дополнительная информация должна содержать сведения о том, что необходимо предпринять для быстрого наращивания объемов производства

целевого продукта. Для этого нужно сделать предположение об имеющемся резерве по мощностям оборудования или необходимости приобретения требуемого оборудования, исходя из данных о себестоимости продукции, сделать обоснованное предположение об объеме дополнительных прямых производственных издержек (материалы и комплектующие, сдельная заработная плата рабочих, технологические энергетические ресурсы и т. д.). Возможно, потребуется и некоторая другая информация.

Эти сведения позволят определиться с потребным, необходимым объемом инвестиций, который должен привести к ожидаемому результату в процессе балансировки портфеля.

Однако имеющихся ресурсов может оказаться недостаточно, и тогда результат будет отличаться от максимально возможного (планируемого), что и следует учесть при заполнении матрицы Хофера.

Тема 4.2. Проблема количественной оценки синергии производственной системы.

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие и свойства продуктового портфеля фирмы.
2. Оценка синергии продуктового портфеля предприятия.
3. Методика оценки синергетического эффекта технологической подсистемы предприятия.
4. Источники возникновения синергии при взаимодействии технологических процессов.
5. Частные показатели количественной оценки синергизма.
6. Обобщенная модель синергии технологических процессов.
7. Схема оценки синергии производственной системы

Решение практико-ориентированной задачи «Оценка синергии технологической подсистемы предприятия»

Формирование производственной системы должно идти с неременным и всесторонним соблюдением принципа синергии. Все элементы системы должны быть совместны (в противном случае такой элемент не является частью системы) и обладать максимальным синергетическим эффектом. Под синергетическим эффектом будем понимать общий эффект системности по некоторому перечню факторов синергии, который образуется в данном элементе системы как генераторе синергии, так и ее приемнике от других элементов системы.

При объемном выполнении требований синергии общие производственные издержки системы удастся минимизировать, а ее суммарная отдача на капитальные вложения в каждый элемент окажется выше, чем сумма эффектов от каждого элемента в отдельности.

Примем, что к основным источникам синергии при проектировании производственной системы относятся следующие (адаптация автора):

- 1) наличие унифицированных элементов (деталей, сборочных узлов и т. д.) в конструкции различных продуктов, выпускаемых фирмой;

- 2) возможность совмещения тех или иных звеньев технологической цепи, возможно целиком отдельных частичных технологических процессов;
- 3) возможность совмещения этапов ЖЦ продуктов во времени и технологии их реализации (НИР, проектирование, испытания, сбыт и т. д.);
- 4) возможность объединения части функций и задач управления по разным продуктам фирмы в одном организационном управленческом звене, а так же использование единой нормативной информационной базы;
- 5) использование единой инфраструктуры производства (транспортное, ремонтное обслуживание и т. п.) и сбыта продукции (система дилеров, магазины и т. п.);
- 6) гармонизация внутрифирменной стандартизации."

Тема 4.3. Проблема определения гибкости продуктового портфеля фирмы.

Вопросы для обсуждения:

1. Оценка гибкости продуктового портфеля по степени концентрации продаж.
2. Оценка гибкости продуктового портфеля по реакции продуктов, входящих в портфель предприятия, на факторы влияния внешней среды.

Решение практико-ориентированной задачи «Оценка гибкости продуктового портфеля предприятия»:

Руководство предприятия озабочено проблемой внезапных изменений на рынке, которые могут ухудшить финансовые показатели его хозяйственной деятельности. Для принятия стратегически важных решений, связанных с оптимизацией структуры продуктового портфеля, необходимо оценить уровень его гибкости по отношению к наиболее опасным для предприятия факторам влияния внешней среды. Стратегический портфель фирмы, обладающий малой гибкостью, лишает фирму возможности маневра в неблагоприятных внешних условиях, снижает ее «потенциал прочности», делает уязвимой в конкурентной борьбе.

В ходе практического занятия каждый студент должен самостоятельно сформировать продуктовый портфель условного предприятия, дать основные характеристики входящих в него продуктов.

Ниже нами предлагается пример расчета, для которого продуктовый портфель и объемы реализации по продуктам в него входящим представлены в таблице.

Таблица - Объемы реализации по продуктам портфеля

№ продукта	Наименование продукта	Объем реализации, тыс.руб.
1	Фотоаппараты для России	2500
2	2 Фотоаппараты для развивающихся стран	649
3	Фотоаппараты для Западной Европы	130
4	Кинокамеры для России	2405

5	Кинокамеры для развивающихся стран	448
6	Видеокамеры для России	100
7	Оптические приборы для армии и флота	348
9	Оптические приборы медицинские для России	686
10	Оптические приборы для промышленности	400

Рекомендации к решению

Оценку гибкости продуктового портфеля предприятия можно провести, используя два концептуально самостоятельных, дополняющих друг друга подхода:

1. по степени концентрации продаж;
2. по реакции продуктов, входящих в портфель предприятия, на факторы влияния внешней среды.

Первый подход основан на предположении о том, что высокая концентрация доходов от продаж одного или небольшого числа продуктов, большая их доля в общем объеме реализации предприятия говорит о потенциальной опасности такого портфеля, низком уровне его гибкости. При формировании на рынке негативных тенденций, связанных с падением продаж этого продукта, предприятие может сразу потерять значительную долю дохода, а это, в свою очередь, может привести к кризисной ситуации на предприятии.

Второй подход связан с определением экспертами наиболее опасных факторов влияния внешней среды, которые с большой долей вероятности могут начать «работать» в ближайшем будущем.

Затем продуктовый портфель предприятия анализируется на реакцию по отношению к каждому из этих факторов, делается вывод о взвешенной реактивности портфеля по отношению ко всей группе анализируемых факторов влияния.

Использование первого подхода сводится к следующей очередности шагов.

1. Рассчитать долю каждого продукта в общем объеме реализации предприятия;
2. Отсортировать продукты портфеля предприятия по убыванию их доходности;
3. Построить накопительную гистограмму реализации продуктового портфеля в соответствии с полученной сортировкой;
4. Сделать вывод о гибкости портфеля. Сделать это можно, придерживаясь следующих ограничений:
 - а) если 60—70 % дохода формируется 20 % и менее продуктов портфеля, то портфель жесткий, его гибкость весьма низка;
 - б) если 70—85 % дохода предприятия формируется 50—60 % продуктов предприятия, то портфель обладает средним уровнем гибкости;
 - в) если каждый продукт портфеля приносит в общий объем реализации примерно одинаковую долю — портфель можно считать гибким.

Использование второго концептуального подхода сводится к следующей последовательности шагов.

1. Экспертная комиссия, состоящая из разноплановых специалистов (технологов, маркетологов, финансистов, управленцев...) формируют список потенциально возможных угроз и возможностей, формируемых внешней средой, которые с большой вероятностью могут возникнуть и окажут влияние (положительное или отрицательное) на хозяйственную деятельность предприятия;

2. Сформированный список сортируется по убыванию значимости для предприятия в данных конкретных условиях функционирования. Затем выбираются несколько наиболее значимых из них и проводится анализ реактивности продуктового портфеля по отношению к выбранным факторам влияния внешней среды. Каждый анализируемый фактор, формируемый средой окружения предприятия, должен быть охарактеризован количественно, а именно, оценивается сила влияния каждого фактора, вероятность того, что он начнет «работать» в ближайшем будущем, а также время, в течение которого он будет оказывать влияние на предприятие.

Сила влияния фактора внешней среды может оцениваться экспертной оценкой в баллах, лежащей в интервале от -10 (сильное отрицательное влияние) до $+10$ (сильное положительное влияние).

Вероятность того, что фактор начнет оказывать влияние на хозяйственную деятельность предприятия в ближайшее время, должна оцениваться экспертами в долях единицы (от до 1 в зависимости от актуальности рассматриваемого фактора).

Время влияния фактора на деятельность предприятия также оценивается экспертами и дается в годах (например, выпуск товара заменителя будет сказываться на деятельности предприятия в течение 3 кварталов, за это время оно модернизирует свою продукцию и восстановит конкурентоспособность. Время оказалось равным 0,75 года).

Вся полученная экспертным методом информация сводится в табл.4, а затем в соответствующих ячейках таблицы проставляются расчетные итоговые оценки, по которым и делается вывод о гибкости портфеля.

Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине «Инновационное развитие предприятия»

Раздел 1. Стратегические и методические аспекты инновационного развития предприятий

Тема 1. Инновации как основа развития современной экономики

Вопросы для обсуждения:

1. Что является движущей силой развития современной цивилизации?
2. Приведите определения понятий «технологии» «технологический уклад» и «фундаментальное знание». Выделите ключевые смысловые отличия понятий
3. Что такое научно-технический прогресс Приведите исторический пример взаимосвязи знаний и технологий?
4. Определите термин «конвергенции» применительно к технологиям. Найдите в Интернете примеры конвергентных идей и решений.
5. Расскажите о четырех базовых технологиях VI уклада известных в англоязычной аббревиатуре NBIC.
6. Что отражает текущий уровень консолидации отрасли, выражаемый коэффициентом CR3?
7. Выделите четыре этапа развития отрасли на ваш выбор и привяжите их к точкам возникновения инновационных идей.
8. Какие решения в рамках рыночной компании можно принять на основании знания о текущем этапе консолидации отрасли?
9. Какие две стратегии рыночного поведения вам известны? На каких этапах развития отрасли целесообразно их применение?
10. Дайте определение понятия «инновации» и укажите минимальный критерий причисления нового решения к «инновационному» в соответствии с Руководством Осло.
11. Что является генератором идей инноваций человек или организация?
12. Что такое технологическая платформа? Назовите утвержденные технологические платформы.

Решение практико-ориентированных заданий:

Задание 1

Найдите материалы по содержанию технологических платформ, проанализируйте их значение для инновационного развития отечественной экономики.

Задание 2

Постройте и проанализируйте диаграмму консолидации рынков продуктов по данным концентрации производства представленным в таблице.

Коэффициенты концентрации производства по отдельным видам продукции
2010-2015 г.г. по данным Федеральной антимонопольной службы

Продукты	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Сосиски	26,33	28,1	28,56	26,5	25,23	25,44
Сардельки	14,98	17,48	14,73	14,19	19,36	26,07
Хлор	73,78	79,72	79,84	80,97	82,35	90,42
Антибиотики	99,27	97,76	96,89	97,28	88,07	95,18
Сталь	32,16	33,13	29,09	33,07	82,39	82,86
Рыба живая	59,65	35,73	51,5	53,14	55,85	57,05

Задание 3

По открытым источникам в Интернете опишите рыночную историю компьютерных процессоров на технологической платформе компании Intel с 1971 г. На каждом этапе оцените консолидацию и основных лидеров по доле рынка, изображая их на учебной матрице так, как это сделано на рисунке. Оцените текущий уровень коэффициента концентрации производства. Выделите и опишите две волны инноваций.

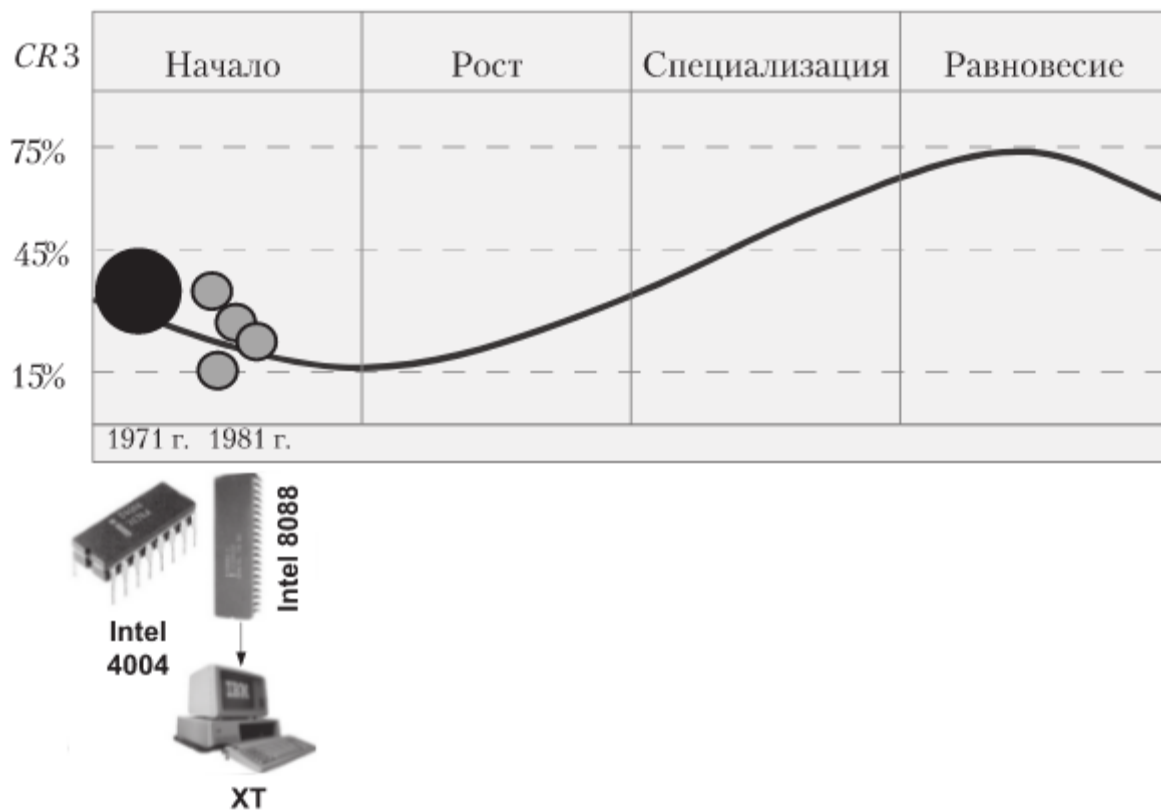


Рисунок – учебная матрица для описания рыночной истории рынка компьютерных процессоров на технологической платформе компании Intel

Задание 4

Выберите один из видов производства в таблице и оцените текущий этап на матрице консолидации, опишите ожидаемые тенденции рынка, найдите деловые новости подтверждающие данные тенденции.

Коэффициенты концентрации производства (CR3, %) по видам экономической деятельности в 2011–2015 гг. по данным Федеральной антимонопольной службы (фрагмент)

Отрасль	2011	2012	2013	2014	2015
Добыча сырой нефти	54,04	33	32,49	32,89	31,72
Производство сыра	42,94	32,06	32,4	34,15	32,63
Производство фармацевтической продукции	26,41	25,54	26,05	18,71	16,88
Производство цемента	38,73	19,69	16,18	16,61	16,92
Производство чугуновых и стальных труб	85,11	94,72	99,63	90,91	93,89
Производство алюминия	52,87	52,25	52,51	47,29	51,85
Производство инструментов	27,02	29,43	30,92	34,52	34,78
Производство турбин	86,04	87,82	88,84	94,92	76,6
Производство лифтов	98,75	95,12	97,21	98,74	93,42
Производство бытовых электрических приборов	73,03	75,82	79,32	81,59	78,63
Производство электронных компонентов	83,1	78,67	81,73	67,82	70,42
Производство автомобилей	34,13	36,01	32,34	37,18	36,08
Производство мебели	12,56	13,64	13,46	17,07	19,18
Производство игрушек	40,16	47,27	48,65	49,83	44,05
Энергия и вода	30,9	22,37	21,37	21,47	21,14
Инфокоммуникационные технологии	34,04	31,52	31,43	26,91	23,5

Тема 2. Классификация инноваций

Вопросы для обсуждения:

1. Какой документ регламентирует виды инноваций?
2. Каков принцип деления инноваций на различные типы?
3. Назовите четыре типа инноваций и объясните различия между ними.
4. Почему процессные инновации сосредоточены в добывающих отраслях и сфере услуг?
5. Почему продуктовые инновации сосредоточены в обрабатывающем секторе экономики?
6. Каков экономический эффект продуктивных процессных маркетинговых и организационных инноваций?
7. Чем отличаются процессные нововведения от организационных?
8. Почему в группу технологических инноваций включены продуктовые и процессные новшества?

9. Назовите отрасли, в которых предприятия наиболее склонны к организационным нововведениям и объясните почему.
10. На чем сосредоточены современные маркетинговые инновации?
11. Почему предприятия одновременно запускают несколько инноваций различного вида?
12. В чем отличие процесса управления технологическими маркетинговыми и организационными нововведениями?

Решение практико-ориентированных заданий:

Задание 1

В таблице представлена информация о доле организаций в отрасли осуществлявших маркетинговые и организационные инновации в 2015 г. Проведите анализ и сделайте выводы о наиболее активных отраслях с позиции маркетинговых и организационных нововведений сделайте предположения о причинах склонности предприятий к данным типам новшеств и подкрепите их информацией о тенденциях развития отраслей.

Доля организаций в отрасли осуществляющих маркетинговые и организационные инновации

Отрасли	Инновации	
	маркетинговые	организационные
Всего	1,8	2,7
Добыча полезных ископаемых	0,5	2,6
Обрабатывающие производства	2,9	3,6
В том числе:	4,1	2,2
пищевых продуктов		
текстильное и швейное	4,0	3,3
изделий из кожи и обуви	2,0	2,0
древесины и изделий из дерева	1,5	3,3
целлюлозно-бумажное	0,5	0,7
кокса и нефтепродуктов	2,2	8,6
химическое	4,7	6,1
резиновых и пластмассовых изделий	3,3	3,2
металлургическое и готовых металлических изделий	2,9	4,1
машин и оборудования	2,7	3,7
электронного и оптического оборудования	5,7	7,6
транспортных средств	1,6	5,9
Связь	5,5	5,3

Задание 2

Ниже представлено описание инновации — малого грузового лифта «ПАРНАС» ЗАО «Предприятие ПАРНАС». Выделите примененные предприятием инновационные решения и классифицируйте их. «Разработан и запущен в серию первый лифт отечественного производства качественные и эксплуатационные характеристики которого на уровне зарубежных аналогов, а цена при этом остается оптимальной для российского рынка. Лифт изготавливается на заводе всего 10 дней, а монтаж и пусконаладка занимают всего два дня. Малый грузовой лифт «ПАРНАС-2016» имеет легкий, прочный и простой в сборке алюминиевый каркас, что существенно облегчает монтаж и придает дополнительную эстетику оборудованию, двери шахты с пределом огнестойкости EI -30 — этого нет ни у одного производителя малых грузовых лифтов в России, кабина и двери шахты кабины всегда из нержавеющей стали, в систему управления включен частотный преобразователь»

Задание 3 «Определите тип описанных ниже инноваций»

1. «Мне кажется калитка сконструирована гениально. Она соединена с насосом домашнего водопровода Каждый кто входит накачивает в цистерну двадцать литров воды» (Томас Эдисон, 1892). Классифицируйте изобретение Эдисона.

2. В 907 г князь Олег вышел на ладьях к Константинополю Царьграду, но бухта была перегорожена и он не мог атаковать стены. Тогда Олег велел поставить ладьи на колеса бревна по утверждению некоторых историков и под парусами переместился к незащищенной части Константинополя (впрочем, штурм так и не состоялся из-за подписания мирного договора).



Фрагмент рисунка древнерусской летописи «князь Олег осаждает Константинополь»

3. Изобретение румынских дизайнеров



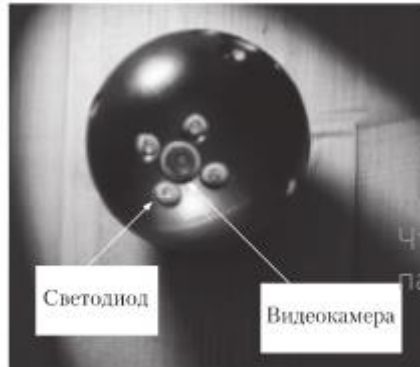
4. Электрогенерирующая станция, источником энергии которой является сжигание газа, выделяемого в процессе разложения отходов на закрытом полигоне Ämmässuolla. Созданная под захоронением отходов система коллекторов собирает биогаз и под давлением передает на станцию. Традиционные газопоршневые двигатели генерируют электричество и тепло используемые как на полигоне захоронения отходов, так и передаваемые в городскую инфраструктуру



5. Велосипед компании Audi



6. На рисунке представлено изобретение Smart Ball, которое можно использовать в помещениях с экстремальными условиями техногенные катастрофы теракты и т. п.



Его изобретатель Франциско Агилар Кембридж США предложил устройство в амортизирующей оболочке в форме шара. В него встроено шесть камер и инфракрасных светодиодов для освещения темных пространств. Связь с устройством, которое оператор может забросить в любое помещение, осуществляется по Wi-Fi. Изображение и ряд параметров изучаемого помещения: температура, задымленность и т. п. передается на смартфон. Ожидаемая цена на устройство составит 500—1000 долл.

Тема 3. Методы управления процессом инновационного развития

Вопросы для обсуждения:

1. Что такое инновационный процесс и как он связан с понятием инновационной воронки?
2. В чем состоит инновационный менеджмент?
3. Укажите четыре источника инновационных идей.
4. В чем различие между академическим ученым изобретателем и инноватором?
5. Какие работы проводятся изобретателями на этапе НИР?
6. Чем отличаются модель макет и экспериментальный образец?
7. Перечислите состав и укажите содержание операций по внедрению изобретения в промышленное производство.
8. Что такое диффузия инновации?
9. Э. Роджерс выделил сегменты потребителей с позиции предрасположенности к принятию инноваций. Охарактеризуйте эти сегменты.
10. Опишите пять специальных инструментов продвижения инноваций в среде потребителей.
11. Что объясняет диффузная модель Ф. Басса?
12. Каким пяти критериям, предложенным Э. Роджерсом должна отвечать инновация для эффективной диффузии?

Решение практико-ориентированных заданий:

Задание 1

6 ноября 2012 г. компания Apple получила патент D 670286 на закругленные углы планшетных устройств. Для чего Apple сделала это, какие интересы защищала?

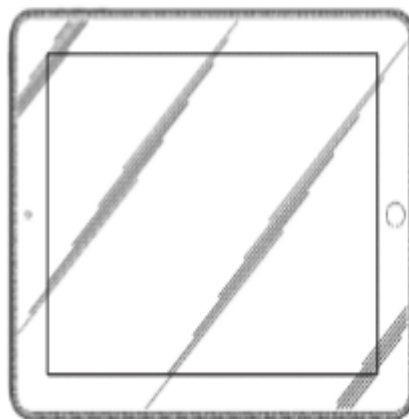


Рисунок из патента D 670286 компании Apple на закругленные углы планшетов

Задание 2

13 апреля 2013 г компания HTC получила патент № 8422215 на смартфон-слайдер (выдвижная клавиатура). На выдвижной панели располагается не клавиатура, а дополнительный дисплей. Как вы оцениваете задачу и потенциал данного патента?

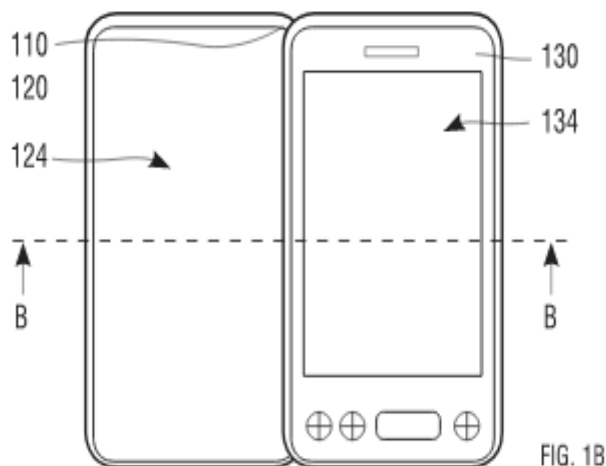


Рисунок из патента HTC № 8422215 на смартфон-слайдер

Задание 3

«На промышленной площадке филиала “Производство полиметаллов” (ПМ) комбината смонтирована система обогащения дутья шахтных печей газообразным кислородом. Стоимость проекта превышает 23 млн. руб. Начальник металлургического цеха ППМ А. Соболев “С вводом системы в промышленную эксплуатацию мы решим две задачи: повысим производительность шахтных печей и получим возможность переработки нового сложного вида сырья такого как клинкер являющегося отходом цинкового производства”. В конце августа текущего года планируется провести промышленные испытания нового оборудования на одной из трех шахтных печей металлургического цеха предприятия. Комплекс по обогащению дутья кислородом предполагает установку второй криогенной емкости, которая впоследствии позволит закрыть потребность в кислороде всех трех шахтных печей предприятия». Определите на что направлена инновация филиала «Производство полиметаллов»? Какие задачи она решает? Каковы классификация новации и задача?

Задание 4

В августе 2013 г. компания LG отправила в стратосферу где температура составляет -50°C , смартфон G2. В стратосфере были сделаны фотоснимки 13-мегапиксельной камерой OIS. Для транспортировки в атмосферу был использован надувной шар, заполненный гелием. Зачем это было сделано? Как называется данный маркетинговый прием?

Задание 5

Американские ученые выявили особенности образования мышечного белка: «При формировании мышц во время эмбрионального развития одним из ключевых событий

является слияние миобластов клеток — предшественников мышечных клеток в единое многоядерное мышечное волокно — синцитий. И, хотя, генетические механизмы, управляющие развитием скелетных мышц хорошо изучены, механизм координирующий слияние миобластов оставался не до конца понятным. Ученые из Техасского Юго-Западного медицинского университета обнаружили специфический мембранный белок мышечных клеток, его назвали миомейкер, который экспрессируется во время формирования мышц и необходим для слияния миобластов». Какие инновационные идеи породит данное знание?

Задание 6

На рисунке представлен экспериментальный образец прибора «Электронный поводырь для слепых “Электросонар”» разработанного инноватором Р. Соколовым НИТУ «МИСиС» Москва.

Как вы считаете какие трансформации произойдут с прибором при переходе к серийному производству?



Экспериментальный образец прибора «Электронный поводырь для слепых “Электросонар”»

Задание 7

Э. Роджерс выделил пять сегментов потребителей с позиции предрасположенности к принятию инноваций. Произведите самооценку к какой группе вы относите себя?

Задание 8

Какие современные инновационные продукты находятся на стадии «узнавания» и «интереса» и потребляются только в сегменте «новаторы». Найдите примеры для потребительского (B2B) и промышленного (B2C) рынков.

Задание 9

Когда будете смотреть очередной фильм обратите внимание на торговые марки и инновационные продукты, которые показаны на экране. Как называется данный метод продвижения нововведений?

Тема 4. Современное состояние рынка инноваций

Вопросы для обсуждения:

1. Что такое технологический трансфер?
2. Какие формы технологического трансфера вы знаете?
3. Кто является субъектом на рынке инноваций?
4. Почему в условиях конкуренции повышается спрос на инновации?
5. Кто предъявляет спрос на инновации?
6. Какова роль государства в развитии рынка новшеств в России?
7. Какую роль играет партнерство в инновационном развитии предприятия?
8. Назовите основные формы партнерских отношений в инновационной деятельности?
9. Каковы принципы формирования государственно-частных партнерств?
10. Что означает термин «глобализация»? В каких формах проявляется глобализация?
11. Что является основной конкурентных преимуществ в глобальной экономике?
12. Из каких этапов состоит глобализация инновационных процессов?

13. Каким образом Россия участвует в глобализации инновационного процесса?

Решение практико-ориентированных заданий:

Задание 1

Дайте характеристику текущей тенденции развития национальной инновационной сферы используя удельные показатели Росстата, приведенные в таблице.

Удельные показатели развития национальной инновационной сферы в 2010-2015 г.г.

Показатели	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Доля инновационных товаров работ услуг в общем объеме	4,8	6,3	8,0	9,2	8,7	8,4
Доля технологических инноваций в общем объеме отгруженных товаров	1,6	2,2	2,5	2,9	2,9	2,6
Доля организаций, осуществлявших организационные инновации	3,2	3,3	3,0	2,9	2,8	2,7
Доля организаций, осуществлявших маркетинговые инновации	2,2	2,3	1,9	1,9	1,7	1,8

Задание 2

Эффективность тиражирования инновации определяется уровнем технологий национальной промышленности. В свою очередь уровень производственного комплекса оценивается через наличие передовых производственных технологий. На основе статистики представленной в таблице сформулируйте ответы на вопросы о темпах совершенствования технологической базы национального производства, проведите горизонтальный анализ о структуре и направленности внедряемых производственных технологий.

Внедрение передовых производственных технологий в национальной промышленности, ед.

Технологические направления	2000 г.	2005 г.	2010 г.	2014 г.	2015 г.
Используемые передовые производственные технологии — всего	70069	140983	203330	204546	218018
В том числе проектирование и инжиниринг	14385	43273	56130	38598	39831
производство обработка и сборка	35408	42976	55438	58111	63379
автоматизированная транспортировка	685	970	1853	1983	2129
аппаратура автоматизированного наблюдения и (или) контроля	2409	4525	9106	12 263	12 876
связь и управление	13 713	44 135	72 798	84 730	89 967
производственная информационная система	1823	3177	4848	5555	6300
интегрированное управление и контроль	1646	1927	315	7 3306	3536

Задание 3

В настоящее время Российская Федерация остается одним из мировых лидеров по экспорту вооружений. В частности, танк Т -90 четвертого поколения экспортируется во многие страны. Российские разработчики уже имеют первый в мире экспериментальный образец 1 танка пятого поколения — Т-95 также известный, как объект 195 (ОКР «Совершенствование-88»). Хотя ход разработки и засекречен отдельные параметры прототипа просочились в прессу.



Вариант компоновки экспериментального образца танка пятого поколения — Т-95

НИОКР Т-95 выполняет «Уралвагонзавод». Т-95 отличается от аналогов низким силуэтом дистанционно управляемой башней без экипажа и расположением экипажа в защищенной бронированной капсуле. Капсула значительно повышает безопасность экипажа. Вес танка составит около 55 т., скорость — до 80 км. / ч. Базовое вооружение машины — 152-миллиметровое орудие, зенитные управляемые ракеты и пулеметы калибра 7,62 и 14,5 мм. Танк будет оборудован всеми перспективными системами активной и пассивной защиты. В рамках данной серии на параде Победы 2015 г. была представлена разработка на платформе «Амата», использующая наработки по объекту 195, объекту 640 и объекту 299, «Совершенствование-88». Название «Амата» происходит от названия первых русских пушек XIV в. «Без преувеличения “Амата”» представляет собой самый революционный прорыв в танкостроении за последние полвека».

Таким образом в ближайшей перспективе Россия сможет представить на мировом рынке вооружений инновационную разработку явно имеющую коммерческую перспективу.

Составьте план маркетинга инновации на три года. Обсудите перспективные способы продвижения инновации. Выделите ключевые маркетинговые мероприятия, которые необходимо провести разработчику для обеспечения продаж изделия на внутреннем и внешнем рынках.

Задание 4

Предприятие «Инвайро» Санкт-Петербург разработало установку термического обезвреживания отходов с конвертером тепла от сжигания мусора в электроэнергию.



Установка термического обезвреживания отходов «Инвайро»

Установка предназначена для термического обезвреживания твердых и жидких промышленных и бытовых отходов. Преимущества: некондиционное топливо, рекуперация тепла, контролируемое сжигание, значительно более низкая цена по отношению к зарубежным аналогам. К установке термического обезвреживания отходов производительностью от 150 кг./ч. можно присоединить конвертер тепла в электричество. От 15% тепла поступивших газов

преобразуются в электроэнергию, остальное тепло в виде пара или горячей воды идет потребителю.

Предложите план маркетинга для продвижения данной технологической инновации

Задание 5

Какие из приведенных ниже форм относятся к государственно-частному партнерству?

1) Фонд поддержки малого предпринимательства Хабаровского края - некоммерческая организация, созданная для реализации государственных федеральных региональных и муниципальных программ поддержки малого и среднего бизнеса. Фонд оказывает финансовую, образовательную, информационную и консультационную поддержку как действующим предпринимателям, так и начинающим и потенциальным субъектам малого предпринимательства.

Миссия Фонда: эффективное содействие развитию малого бизнеса.

Основные цели Фонда:

— увеличение количества успешных предпринимателей начавших бизнес при поддержке Фонда;

— увеличение доли предпринимателей действующих в приоритетных для экономики края видах деятельности воспользовавшихся услугами Фонда;

— обеспечение высокого качества и эффективности оказываемых услуг.

2) 1 апреля 2011 г. Правительственная комиссия по высоким технологиям и инновациям утвердила перечень из 27 приоритетных технологических платформ 5 июля 2011 г. Правительственная комиссия по высоким технологиям и инновациям дополнила перечень технологических платформ, включив 28-ю платформу, именуемую «Технологии экологического развития».

«Технологическая платформа — коммуникационный инструмент, направленный на активизацию усилий по созданию перспективных коммерческих технологий новых продуктов услуг, на привлечение дополнительных ресурсов для проведения исследований и разработок на основе участия всех заинтересованных сторон (бизнеса науки государства гражданского общества), совершенствование нормативно-правовой базы в области научно-технологического, инновационного развития. В рамках деятельности технологических платформ будут сформированы стратегические программы исследований и разработок, с учетом которых будут формироваться принципы государственной научно-технической политики определяться тематики НИОКР финансируемых в рамках государственных программ, выстраиваться научно-производственная кооперация».

3) В 2009 г. заключено концессионное соглашение между ООО «Югводоканал» и Департаментом ЖКХ Краснодарского края сроком на 30 лет. В рамках реализации соглашения ООО «Югводоканал» обязуется осуществить реконструкцию объектов водно-коммунального хозяйства Ейского, Троицкого и Таманского направлений, включая замену оборудования на более энергоэффективное. Предполагается что концессионер вложит в реконструкцию и модернизацию объектов ВКХ более 7 8 млрд. руб., что позволит улучшить качество и количество оказываемых потребителям услуг снизить непроизводственные расходы и сократить нагрузку на бюджет. При этом право собственности на объекты ВКХ остается у концедента.

Для справки: Комитетом ОЭСР (Organization for Economic Cooperation and Development, OECD) по научной и технологической политике было дано определение ГЧП.

Согласно этому определению были рекомендованы следующие критерии отнесения к ГЧП:

— институциональность: ГЧП должно предполагать официальные отношения или договоренности между государственными и частными секторами участниками;

— правительство в качестве партнера: правительство должно несомненно стать партнером частного сектора, а не просто катализатором или регулятором деятельности частного сектора;

— совместные цели и четко определенный государственный интерес: совместные цели интересы обоих партнеров должны быть ясно идентифицированы с государственной точки зрения и связаны с конкретными целями и миссиями правительства. В дополнение, правительство должно иметь ясную, структурирующую или координирующую цель;

— активное привлечение и совместное инвестирование ресурсов: должно быть активное участие всех партнеров в принятии решения и процессе менеджмента и соинвестирования ресурсов (например финансирования, оборудовании, персонале, информации и услугах).

Анализ практико-ориентированных ситуаций:

Ситуация 1

Письмом Министерства образования и науки РФ от 29 октября 2010г. № АП- 164/13 предусмотрено участие в формировании программ инновационного развития госкомпаний.

Ниже проводится извлечение из данного письма: « В соответствии с поручением Президента Российской Федерации по модернизации и технологическому развитию экономики России (№ Пр-22 от 4 января 2010г., пункт 5 «б») в настоящее время осуществляется плановая работа по подготовке программ инновационного развития (ПИР) акционерных обществ с государственным участием, государственных корпораций и государственных унитарных предприятий.

ПИР Госкомпаний разрабатываются данными организациями самостоятельно. В срок до 1 декабря 2010г. концепции (основные положения) данных программ должны быть представлены в соответствующие федеральные органы исполнительной власти на рассмотрение. Начиная с 1 февраля 2011 г. ПИР будут утверждаться по графику, подготовленному Минэкономразвития России.

ПИР Госкомпаний формируется на среднесрочный период (5-7) лет с учетом приоритетов государственной научно- технической и инновационной политики и должны содержать комплекс мероприятий, направленных на разработку и внедрение новых технологий, инновационных продуктов и услуг, соответствующих мировому уровню, а так же на инновационное развитие ключевых отраслей промышленности Российской Федерации.

ПИР Госкомпаний должны содержать разделы, имеющие прямое отношение к вузам и научным организациям.

1. Обеспечение взаимодействия с ведущими высшими заведениями.
2. Обеспечение взаимодействия с научными организациями, малыми и средними инновационными предприятиями.
3. Участие в технологическом прогнозировании и деятельности технологических платформ.

Реализация ПИР Госкомпаний предполагает тесное взаимодействие с вузами по вопросам проведения научно- исследовательских и опытно- конструкторских работ (далее – НИОКР); подготовки, переподготовки и повышения квалификации сотрудников Госкомпаний; научно - технологического прогнозирования; разработки технологических рабочих карт и пр.»

Вопрос:

Изучив данное письмо (см. текст письма в информационно- поисковой программе Гарант), обоснуйте, относятся ли программы инновационного развития акционерных обществ с государственным участием, государственных корпораций и федеральных государственных унитарных предприятий к разновидности формы государственного частного партнерства.

Ситуация 2

Письмом Министерства экономического развития РФ от 16 ноября 2011 г. №25537-ОФ/Д19 «О методических материалах по разработке паспортов программ инновационного развития» утверждены «Методические материалы по разработке паспортов программ инновационного развития акционерных обществ с государственным участием, государственных корпораций и федеральных государственных унитарных предприятий».

Ниже приведены извлечения из данных методических материалов.

«Целью разработки паспорта программы является информационное обеспечение взаимодействия высших учебных заведений, научных организаций, малых и средних инновационных предприятий, технологических платформ и других потенциальных партнеров с компанией.

Формирование паспорта программы направлено на решение следующих задач:

- привлечение к реализации программы сторонних предприятий и организаций, обладающих заделами и компетенциями по направлениям научно-технологического и инновационного развития компании;

- своевременное информирование сторонних организаций, являющихся потенциальными партнерами в реализации программы, о направлениях инновационного развития компании и происходящих изменениях в ее инновационной политике.

В целях планирования взаимодействия с компанией потенциальным партнерам должна быть обеспечена возможность получать сведения о том, какие направления работы актуальны для компании;

- информирование широкого круга заинтересованных сторон о ходе и основных результатах (в том числе, промежуточных) реализации программы.

Принципы разработки паспорта программы:

- *комплексный подход*, предусматривающий предоставление сведений по максимально широкому кругу направлений инновационного развития компании;

- *полнота сведений, представленных в паспорте программы*. Состав и объем данных, содержащихся в паспорте программы, должны отвечать потребностям основных заинтересованных сторон (высшие учебные заведения, научные организации, малые и средние инновационные предприятия, технологические платформы и др.) в той степени, в которой это позволяет решать задачи разработки паспорта программы;

- *достоверность и актуальность сведений, представленных в паспорте программы*. Данные, содержащиеся в паспорте программы, должны регулярно обновляться с учетом наиболее важных изменений, вносимых в программу (в том числе, промежуточных);

- *публичность*. Для сторонних организаций, являющихся потенциальными партнерами в реализации программы, должны быть обеспечена возможность ознакомления с паспортом программы и установления контактов с представителями компании на предмет разъяснения отдельных положений паспорта и организации дальнейшего взаимодействия;

- *неразглашение содержащихся в программе сведений, носящих конфиденциальный характер*. При разработке паспорта программы должны быть в полной мере соблюдены интересы компании в части сохранности коммерческой тайны и ограничения доступа к конфиденциальной информации.»

Вопрос:

Какую роль играют Паспорта программ инновационного развития акционерных обществ с государственным участием, государственных корпораций и федеральных государственных унитарных предприятий в развитии партнерских отношений в инновационной сфере?

Тема 5. Стратегические ориентиры инновационного развития организации

Вопросы для обсуждения:

1. В чем заключается сущность и необходимость стратегического подхода к управления инновациями?
2. Каковы основные проблемы стратегического управления отечественными предприятиями в настоящее время?
3. В чем отличия активного и пассивного подхода к управлению инновациями?
4. Охарактеризуйте основные направления роста фирмы. Какие инновации являются приоритетными в рамках каждого из них?
5. Покажите эволюцию стратегических приоритетов в инновационной деятельности фирмы по мере ее развития.

6. Каково соотношение эксплерентных, виолентных, пациентных и коммутантных фирм в отечественной экономике сегодня? Поясните свою позицию.
7. Каковы особенности и опасности виолентной инновационной стратегии? Приведите примеры виолентов, работающих в Вашем регионе.
8. Что предполагает пациентная инновационная стратегия? Почему пациентов называют «хитрыми лисами экономики»?
9. Каково предназначение коммутантных фирм? Какого рода инновации предполагает коммутантная стратегия?
10. Охарактеризуйте сущность эксплерентной инновационной стратегии. В чем сложность ее реализации?
11. Какие стратегии являются базовыми в инновационном развитии промышленных предприятий?
12. Опишите условия реализации наступательной стратегии в области научно-исследовательской, опытно-конструкторской деятельности и создания прототипов, в области лицензирования и патентования и в области маркетинга.
13. Опишите условия реализации оборонительной стратегии в области научно-исследовательской, опытно-конструкторской деятельности и создания прототипов, в области лицензирования и патентования и в области маркетинга.
14. В чем состоит программно-целевой метод управления инновационным развитием предприятия?
15. Какие разделы включает в себя концепция целевой программы инновационного развития?

Анализ практико-ориентированных ситуаций:

1. Кейс «База отдыха «Волжские зори»»

Проанализируйте ситуацию и ответьте на вопросы.

База отдыха «Волжские зори» расположена в живописном уголке Жигулёвских гор, рядом с Жигулёвским заповедником, на правом берегу реки Волги.

Собственником базы отдыха является Представительство ОАО, курирующее деятельность организации, находится в городе Жигулёвске (40 км. от места расположения базы). Финансирование организации «Волжские зори» осуществляется собственником через представителя.

Основная деятельность организации «Волжские зори» заключается в предоставлении услуг по организации отдыха граждан. База функционирует только в летние месяцы.

На базе имеется четыре 4-х местных домика класса люкс (построены 4 года назад), двухэтажный корпус с 2-х, 3-х и 4-х местными номерами первого класса (всего 15 номеров, имеется своя котельная) и четыре домика третьего класса (без удобств, эксплуатируются с момента открытия базы - более 30 лет, ни разу не ремонтировались капитально).

Работники базы предоставляют отдыхающим дополнительные платные услуги: прокат лодок, бильярда, настольного тенниса, бадминтона и другого спортивного инвентаря. На территории базы имеется благоустроенный пляж, автостоянка. Организовано трёхразовое питание.

Во время заезда, продолжительностью 14 дней организуются экскурсии в Жигулёвский заповедник – на святой источник «Каменная чаша», на Стрельную гору – место стоянки войска Степана Разина, музей Репина и пещеры в Жигулёвских горах. Транспорт для доставки отдыхающих к месту экскурсии предоставляет представительство.

В ближайшем окружении базы отдыха «Волжские зори» располагается детский лагерь «Политехник» и знаменитый «Жигулёвский Артек». На расстоянии 4,5 км находится не функционирующая база отдыха (законсервирована 6 лет назад).

Штат базы составляют: директор, бухгалтер, медицинский работник, культработник, электрик, сантехник, плотник, 4 повара, 2 мойщицы посуды, 3 уборщика помещений, 3 сторожа, водитель. Управление осуществляется посредством линейно-функциональной структуры управления. Полный штат набирается только на сезон. В межсезонный период остаются трудоустроенными только директор и три сторожа, работающие посменно. В пользовании администрации базы круглогодично находится автомобиль «Нива», на котором в сезон осуществляется подвоз персонала на работу и транспортировка продуктов на склад столовой. В межсезонье автомобиль эксплуатируется эпизодически.

Вопросы:

1. Можно ли говорить, что менеджмент т/б «Волжские зори» осуществляет управление развитием? Обоснуйте свой ответ.
2. Какие конкурентные преимущества имеет рассматриваемая организация? Какие нововведения возможны в организации для её развития?
3. Какие конкурентные преимущества могут обеспечить т/б «Волжские зори» предлагаемые вами нововведения?
4. Используя матричный анализ, осуществите выбор инновационной стратегии организации, рассмотренной в конкретной ситуации.
5. Спрогнозируйте дополнительные эффекты применения выбранной выше инновационной стратегии.

2. Кейс «Двойные технологии»

Группа специалистов (6 человек) оборонной организации еще до объявления конверсионных программ решила использовать принцип двойных технологий и разработала для гражданской промышленности уникальное фильтровое устройство, заменяющее подобное импортное устройство стоимостью несколько десятков тысяч долларов. Причем разработанное устройство намного превосходило импортное по техническим характеристикам и обещало быть существенно дешевле и как более экономичное. Многим химическим и промышленным предприятиям такое устройство было не обходимо в десятках экземпляров, так что проблем с рынком не предвиделось. Однако оборонное предприятие было совершенно не заинтересовано в продвижении продукта, поскольку само оказалось в чрезвычайно трудном положении из-за отсутствия заказов. Группа специалистов организовалось в самостоятельное малое предприятие (примерно 10 человек) и сразу стало искать стратегического партнера по продвижению товара. Чтобы добыть средства на существование, организация занималась торговлей компьютерами с их предпродажной подготовкой, ремонтам электронных приборов и химических установок, консультациями в рамках прежней тематики. Широко практиковала привлечение трудовых ресурсов своего бывшего предприятия и настоящего арендодателя.

Вопросы:

1. Группа занимается продуктовой или технологической инновацией? Представьте жизненный цикл изделия.
2. Представьте жизненный цикл товара.
3. Представьте жизненный цикл технологии и ее виды.
4. По матрице Ансоффа «старые /новые товары и технологии — старые/новые рынки». Опишите ситуацию (риски, ноу –хау) при новом товаре и новом рынке.
5. Группе предстоит заниматься инновационной стратегией. В чем особенности инновационной стратегии?

3. Кейс «Поиск партнеров»

Миссией организационного малого бизнеса по существу является доработка, производство и продвижение на рынок нового продукта. Требуется начинать поиски стратегических партнеров. Потенциал организации известен. Известно, что необходимо для продвижения продукта. Кто может быть стратегическим партнером? Как готовиться к переговорам с возможными партнерами?

Вопросы:

1. Перечислите ряд возможных претендентов на место стратегического партнера инновационного предприятия, используя классификацию фирм по типу конкурентного поведения (классификация А. Г. Раменского и Х. Фризевинкеля).
2. Дайте краткую характеристику фирме, применяющей виолентный тип конкурентного поведения?
3. Дайте краткую характеристику фирме, применяющей патиентный тип конкурентного поведения. В чем проявляется инновационный аспект такого поведения.
4. Дайте краткую характеристику фирм, применяющей эксплерентный тип конкурентно поведения. В чем проявляется инновационный аспект такого поведения?
5. Дайте краткую характеристику фирме, применяющей коммутантный тип конкурентного поведения. В чем проявляется инновационный аспект такого поведения?

4. Кейс «Атлас»

Возможность поиска стратегического партнера реализуется через обращение к фирмам — коммутантам. Фирма «Атлас» представляет собой небольшое предприятие. Она занимается подражательством в выпуске ряда химических изделий типа фильтрующих устройств. Поэтому фирма «Атлас» может быть интересна для инновационной фирмы.

Вопросы:

1. Каковы основные черты фирм — коммутантов и их разновидность?
2. Какова роль коммутантов в экономике и инновационном процессе?
3. Опишите инновационный путь развития коммутантов?
4. Каков план переговоров с этой фирмой (распределение ролей, распределение прибыли)?

Ситуация 1

На рынке существуют и заимствуют друг с другом различные по размеру и сферам деятельности предприятия. Стратегии каждого из них выявить отличительные признаки и строить свою стратегию, опираясь на эти признаки, позволяет им избегать прямого конкурентного столкновения и добиваться успеха. В таблице 3.1. представлены 4 типа фирм: А — является крупным промышленным предприятием — лидером в своей отрасли; В — среднего размера фирма, производящая особую высококачественную продукцию для определенного круга потребителей; С — фирма пионер, действующая в университете; Д — малая фирма, обслуживающая локальные потребности рынка.

Признаки, профиль производства	Предприятие			
	А	В	С	Д
Специальные навыки предприятия				
Устойчивость фирмы				
Величина рыночного сегмента				
Гибкость приспособления к рынку и удовлетворение потребностей рынка				
Восприимчивость к инновациям				
Расходы на НИОКР				

Вопросы:

1. Какие из перечисленных признаков формируют явные источники конкурентного преимущества указанных предприятий.
2. Какие дополнительные источники конкурентного преимущества для данных предприятий Вы могли бы привести в качестве примера?
3. Какие рекомендации для разработки инновационной стратегии Вы можете предложить исследуемым предприятиям?

Тест по теме «Стратегические ориентиры инновационного развития организации»

1. Может ли инновационная стратегия возникнуть после идеи, связанной с новшеством:
 - а) да;
 - б) нет.
2. Фирмы, ставящие целью удержать конкурентные позиции на уже имеющихся рынках, используют:
 - а) наступательную стратегию;
 - б) оборонительную стратегию;
 - в) имитационную стратегию.
3. Какие из фаз стратегического планирования является наиболее сложной?
 - а) формулировка стратегии;
 - б) придание стратегии формы.
4. Может ли фирма выбрать стратегию организации рискованного проекта, имеющая слабую рыночную позицию?
 - а) да;
 - б) нет.

5. Следуют ли при выборе инновационной стратегии учитывать технологическую позицию фирмы?
- а) да;
 - б) нет.
6. Продукция, выпускаемая фирмой, занимает на рынке 90%. Фирма выберет стратегию:
- а) роста;
 - б) ограниченного роста.
7. Какую инновационную стратегию используют фирмы, имеющие сильные рыночные и технологические позиции?
- а) наступательную;
 - б) оборонительную;
 - в) имитационную.
8. Фирмы, завоевавшие большие доли рынка в быстрорастущих отраслях («звезды»), выбирают стратегию:
- а) роста;
 - б) ограниченного роста;
 - в) отчисление лишнего.
9. Влияет ли позиция высшего руководства на выбор инновационной стратегии?
- а) да;
 - б) нет. 1
10. Может ли фирма воспользоваться услугами консультанта для выбора инновационной стратегии?
- а) да;
 - б) нет.

Раздел 2. Формы организации инновационного развития деятельности предприятий

Тема 1. Научные организации-участники инновационного процесса

Вопросы для обсуждения:

1. Дайте определение научной организации.
2. Приведите примеры организаций различных секторов науки. В чем принципиальные отличия их деятельности?
3. Как влияет характер научных исследований (фундаментальные, прикладные) на организационные и финансово-инвестиционные аспекты деятельности научной организации?
4. Охарактеризуйте исторические особенности формирования и развития РАН. Почему в XVIII в. Российскую академию наук отождествляли с русской наукой в целом?
5. Каковы на сегодня основные цели и задачи РАН? Как изменились за 200 лет приоритеты ее деятельности?
6. Охарактеризуйте структуру российской системы образования. Как соотносятся на сегодня сектора высшего, среднего и начального профессионального образования? А расходы федерального бюджета на их содержание? Поясните.
7. Каково соотношение государственного и негосударственного сектора образования по количеству организаций? А по количеству обучаемых студентов? Поясните.
8. Как Вы можете прокомментировать тенденцию роста удельного веса внебюджетных средств в общих расходах на образование?
9. Каковы наиболее значимые отрицательные последствия снижения эффективности деятельности системы образования?

10. Каким образом, на Ваш взгляд, можно преломить сложившиеся на сегодня негативные тенденции в деятельности образовательных учреждений в России?

Решение практико-ориентированных заданий:

Задание 1

Выполнение научно-технических работ по типам организаций (млн. руб.)

Показатель	Стоимость научно-технических работ	в том числе		
		фундаментальные	приказные	разработки
Всего:	3659,3	618,8	635,3	2217,2
	100%			
в том числе самостоятельные научно-технические организации	2150	447,2	496,5	1114,5
	100%			
Самостоятельные конструкторские организации	868,4		45	779,4
	100%			
Проектные и проектно-исследовательские организации	191,7		3,9	187,5
	100%			
ВУЗы	280,8	171,6	29,9	75,8
	100%			
Прочие организации отрасли «наука и научное обслуживание»	7,4		2,4	0,76
	100%			
Научно-исследовательские и конструкторские подразделения на промышленных предприятиях	160,6		58,5	59,1
	100%			

Задания:

Определить:

1. Удельный вес стоимости отдельных видов исследований и разработок в общей стоимости научно-технических работ различных типов организаций.
2. Средний показатель стоимости исследований и разработок, приходящийся на единицу конкретного типа научной организации.

Задание 2

Выполнение научно-технических работ по типам организаций

	Фактические затраты		Стоимость работ		Прибыль	Рентабельность
	Всего	в т.ч. выполнено собственными силами	Всего	в т.ч. выполнено собственными силами		
Всего, в т. ч.:	3159,1	2825,7	3659,3	3273,6		

Самостоятельные научно-технические организации	1913,9	1730,3	2150	1935,1		
Самостоятельные конструкторские организации	657,6	553	868,4	746,7		
Проектные и проектно-изыскательские организации	167,9	163	191,7	183,4		
ВУЗЫ	271,9	235,8	280,8	244,3		
Прочие организации отрасли «наука и научное обслуживание»	6,9	6,5	7,4	7		
Научно-исследовательские и конструкторские подразделения на промышленных предприятиях	140,7	137	160,6	156,9		

Задания:

Определить:

1. Показатели прибыли и рентабельности научно-технических работ, выполняемых различными типами организации.
2. Усредненный показатель прибыли, приходящийся на единицу конкретного типа научной организации.
3. Дать оценку экономической эффективности деятельности различных типов организаций, обосновать взаимосвязь показателей эффективности и кадрового, инновационного потенциала научных организаций.

Задание 3

Структура лабораторий НИР, исполнителей научно-исследовательских изысканий не является постоянной «замороженной» во времени. Заказчики НИР (государственные программы научных исследований и рыночные инновационные предприниматели) непрерывно изменяют требования к выполнению исследовательских работ. Эволюционируют методы НИР, длительность и формат контрактных отношений формы организации научно-исследовательских коллективов. Отвечая на эти вызовы меняется и структура научно-исследовательского сектора, динамика которого представлена в таблице. Проведите анализ данных таблицы и сделайте выводы об изменении структуры научно-исследовательского сектора Российской Федерации в 2000—2015 г.г.: перспективной структуре исполнителей научно-исследовательских работ экстраполируйте до 2020 г

Динамика структуры научно-исследовательского сектора Российской Федерации
в 2000 - 2015 г.г.

Организации	2000	2003	2006	2009	2012	2015
Всего	4099	3797	3622	3536	3566	4175
В том числе научно-исследовательские организации	2686	2564	2049	1878	1744	1708
конструкторские организации	318	228	482	377	338	322
проектные и изыскательские	85	68	58	36	33	29

организации						
опытные заводы	33	28	49	57	60	61
вузы	390	393	417	506	560	1040
НИОКР подразделения промышленности	284	248	255	228	274	371
прочие	303	268	312	454	557	644
По секторам деятельности:						
государственный	1247	1233	1341	1406	1465	1560
предпринимательский	2278	1990	1682	1446	1362	1400
высшего образования	526	526	540	603	662	1124
некоммерческие	48	48	59	81	77	91

Тема 2. Коммерциализация инновационных идей: бизнес-инкубаторы и технопарки

Вопросы для обсуждения:

1. Дайте определение бизнес-инкубатора. Почему данный тип организаций относят к инфраструктуре инновационного процесса?
2. Почему первые бизнес-инкубаторы создавались как неприбыльные? Может ли это быть связано с преобладающими на тот момент стадиями жизненного цикла бизнес-инкубаторов?
3. Каковы основные виды услуг инкубаторов бизнеса? Приведите примеры.
4. Докажите, что важнейший фактор успеха бизнес-инкубатора – подбор его персонала.
5. Как место расположения бизнес-инкубатора и физическая инфраструктура влияют на эффективность его деятельности?
6. Охарактеризуйте особенности деятельности бизнес-инкубатора на различных стадиях его жизненного цикла.
7. Каково значение «якорных» фирм для бизнес-инкубатора? А в чем их выгода от сотрудничества?
8. Покажите прямые и косвенные результаты деятельности бизнес-инкубатора.
9. Каким образом бизнес-инкубатор обеспечивает выпуск фирм-клиентов?
10. Существуют ли инкубаторы бизнеса в Вашем регионе? Охарактеризуйте их деятельность.
11. Дайте определение технопарка. В чем причины возникновения таких организаций?
12. Обязательно ли наличие научной организации в технопарке? Объясните ответ.
13. Каковы ключевые факторы успеха технопарка? Охарактеризуйте содержание каждого.
14. В чем отличие технопарка от бизнес-инкубатора?
15. Каковы основные источники финансирования технопарка? Каковы их достоинства и недостатки? Приведите примеры.
16. Какого рода услуги оказывает технопарк своим клиентам? Характер услуг преимущественно технический или консультационный? Почему?
17. Когда и где впервые появились технопарки? Как они повлияли на инновационное развитие соответствующих регионов?
18. В чем заключались особенности первых российских технопарков? Когда они возникли?
19. Каковы основные направления деятельности Российской Ассоциации «Технопарк»?
20. Существуют ли технопарки в вашем городе? Каковы результаты их деятельности?
21. В чем, на Ваш взгляд, основные проблемы развития российских технопарков? Докажите ответ.

Решение практико-ориентированных заданий:

Задание 1

Технологический парк осуществляет разработку инновационных проектов в области радиоэлектронной промышленности.

Задания:

1. Требуется представить возможную производственную и организационную структуры.
2. Перечислите типичные носители ролевых функций в процессе нововведений.

Задание 2

Проанализируйте приведенную ситуацию «Опыт формирования зон инновационного роста достижения и ошибки» Обзор зарубежной и российской практики рейтингового агентства «Эксперт РА» URL <http://www.gaexpert.ru>.

Выделите основные подходы к созданию технопарков в России, ключевые факторы успеха технопарков. Определите с какими трудностями сталкиваются технопарки в своей деятельности. Ответы обоснуйте.

Тема 3. Технополис, как основа регионального инновационного развития**Вопросы для обсуждения:**

1. Дайте определение технополиса. Какова их роль в инновационном процессе?
2. В чем суть трансфертных технологий?
3. Дайте характеристику основных секторов технополиса. Обязательно ли наличие в структуре технополиса «инкубаторского» сектора?
4. Почему компактность территории – важная составляющая эффективности деятельности технополиса?
5. Каковы источники финансирования технополисов и их оптимальное соотношение? В чем достоинства и недостатки каждого источника?
6. Каким образом обеспечивается управление технополисом?
7. Приведите примеры зарубежных технополисов. Охарактеризуйте причины их появления.
8. В чем заключаются особенности японского подхода к созданию технополисов? В чем, на Ваш взгляд, сложность применения такого подхода в нашей стране?
9. Охарактеризуйте направления специализации наукоградов как российского варианта технополисов.
10. Каковы важнейшие проблемы современных российских наукоградов? В чем их причины? Обозначьте возможные пути их решения.

Тема 4. Кластеры и кластерные структуры**Вопросы для обсуждения:**

1. Кто является основоположником кластерной теории и в чем ее сущность?
2. Перечислите основные способы развития кластеров?
3. Перечислите формальные признаки, способствующие возникновению кластеров?
4. В чем заключается идея повышения конкурентоспособности на основе кластерной стратегии?
5. В чем сущность государственной поддержки кластерной практики?
6. Охарактеризуйте опыт создания высокотехнологичных инновационных кластеров в зарубежных странах.

Тема 5. Научные фонды как форма финансирования инновационной деятельности**Вопросы для обсуждения:**

1. Каковы основные цели научных фондов и механизм их осуществления?
2. Охарактеризуйте основные направления конкурсов научных фондов.
3. Каковы источники формирования средств отечественных государственных научных фондов?

4. Дайте характеристику основных результатов деятельности РФФИ и РГНФ за последние годы.
5. В чем особенность грантов, предоставляемых РФТР? Кто может участвовать в конкурсах этого фонда?
6. Какого рода проекты могут быть поддержаны Фондом Бортника? Приведите примеры организаций, созданных при поддержке этого фонда.
7. Каковы крупнейшие программы, осуществляемые в настоящее время Фондом Евразия?
8. Каким образом программы, осуществляемые Институтом «Открытое общество» фонда Сороса, способствуют активизации инновационных процессов в России?
9. Охарактеризуйте направления деятельности Московского общественного научного фонда. В чем особенности его функционирования и финансирования?
10. Приведите примеры проектов, осуществляемых известными Вам научными организациями, финансирование которых осуществляется при поддержке научных фондов.

Решение практико-ориентированных заданий:

Задание 1

Обратитесь к информации посевного «Фонда содействия развитию малых форм предприятий» (фонд Бортника). Выделите текущие программы финансирования, определите какие проекты и в каких отраслях сегодня финансируются

Задание 2

Обратитесь к информации Фондов РГНФ, РФФИ. Выделите текущие программы финансирования, определите какие проекты и в каких отраслях финансируются данными фондами.

Кейс «Фонд»

Один из созданных в стране инновационных фондов посылает своего сотрудника в технологически развитую страну с богатыми рыночными традициями для изучения инновационного рынка и участников инновационного процесса. Заданиями предусмотрено составление схем различных организационных форм участников инновационного процесса.

Задания:

1. Какие уровни народного хозяйства будут представлены на схеме?
2. Какие типовые инновационные организации могут действовать на этих уровнях?
3. Какова роль этих организаций в инновационном процессе?

Тема 6. Венчурный бизнес

Вопросы для обсуждения:

1. Что представляют собой венчурные фирмы? Почему они получили такое название?
2. В чем специфика работы внутренних венчуров? Каковы причины их появления?
3. Дайте определение венчурного фонда. Назовите и охарактеризуйте источники формирования финансовых ресурсов фонда.
4. Проведите классификацию венчурных фондов. Дайте характеристику каждому виду.
5. Каковы критерии отбора для финансирования венчурным фондом фирмы-клиента? Какие из этих критериев, на ваш взгляд, представляют наибольшую сложность для российских венчурных фирм
6. В каких случаях венчурный фонд может пойти на финансирование фирмы-клиента в виде кредита? А каковы классические источники финансирования деятельности венчурной фирмы?
7. Охарактеризуйте динамику развития зарубежных форм венчурного капитала. Кто такие «бизнес-ангелы» и какова их роль в инновационном процессе?
8. Приведите примеры работающих на территории России зарубежных и отечественных венчурных фондов.

9. В чем заключаются основные особенности и проблемы деятельности венчурных фондов в России?
10. Приведите примеры удачных венчурных вложений известных из мирового опыта.
11. Каковы основные варианты продажи акций инвестируемых фирм венчурными фондами?
12. С какой целью создаются корпоративные венчурные фонды?
13. Назовите основные этапы становления инфраструктуры венчурного финансирования в России.

Решение практико-ориентированных заданий:

Задание 1

Обратитесь к информации венчурного фонда «Российская венчурная компания». Посмотрите список финансируемых за последний год проектов. Какие отрасли интересуют инвесторов? В каких объемах финансируются посевные и старт-ап стадии проектов?

Задание 2

Оцените на каком этапе венчурного финансирования «посев», «стартап», «ранний рост», «расширение» находятся данные проекты:

1. «Google получила патент на новую систему, выводящую на экран телефона объявления в зависимости от условий окружающей среды. Система может быть интегрирована в мобильные телефоны, оснащенные датчиками, которые позволяют записывать следующие данные — состав и влажность воздуха, температура, свет, звук и местоположение с целью вывода соответствующей рекламы. Также во время разговора по телефону будет проводиться анализ шумов, благодаря чему специальная программа будет иметь возможность распознать погоду вокруг человека».

2. «Группа ученых из Калифорнийского университета предложила уникальную систему способную превращать избыточное тепло идущее от компьютера и других электронных устройств в электрическую энергию. Решение использует инновационные идеи относительно спиновых волн и доменных стенок».

Задание 3

Чем объясняется появление в нашей стране понятия «инвестиционное товарищество»? В чем его преимущества перед закрытыми паевыми инвестиционными фондами особо рискованных венчурных инвестиций?

Задание 4

Определите особенности компаний, претендующих на получение венчурных инвестиций заполнив таблицу.

Классификация компаний	Тип венчурного финансирования	Стадия жизненного цикла компании	Степень разработанности инновационной идеи (проекта, продукции)
Seed			
Start up			
Early stage Expansion			

Раздел 3. Современные технологии управления инновационным развитием предприятия

Тема 1. Управление предприятием на ранних стадиях коммерциализации инноваций

Вопросы для обсуждения:

1. Раскройте роль макроэкономических факторов, определяющих организацию инновационного бизнеса в России?
2. Каким образом государство участвует в макроэкономическом регулировании инновационных процессов?
3. Каковы основные источники финансирования инноваций в российской экономике?

4. Какие инновационные проекты можно отнести к прорывным?
5. Какие стадии процесса коммерциализации относятся к категории «ранних стадий»?
6. Раскройте содержание посевной стадии коммерциализации инноваций.
7. Раскройте содержание стадии развития бизнеса в процессе коммерциализации инноваций
8. Какова динамика инновационной активности российских предприятий?
9. Охарактеризуйте источники финансирования инновационной деятельности.
10. Каковы тенденции в структуре затрат на инновационную деятельность?
11. Назовите типичные для российских предприятий сдерживающие факторы инновационного развития.
12. В чем состояли результаты инновационной деятельности российских предприятий?
13. В чем заключается содержание схемы управления инновационной компанией на ранних стадиях коммерциализации по цепочке «запуск бизнеса-продажи-регулярный бизнес»?
14. Опишите пример взаимодействия участников процесса коммерциализации инноваций в процесс создания МИП вузами(НИИ)?
15. Назовите принципы технологического предпринимательства.
16. Что понимается под цепочкой создания ценности для конечного потребителя в процессе коммерциализации инновации?
17. Какие задачи решат МИП в процессе организации управления инновационным бизнесом на стадии стартап?
18. Что понимается под бизнес-ангельским финансирование?
19. Что такое «команда инновационного проекта» и каких участников она включает?
20. Раскройте содержание бизнес-модели в управлении МИП.
21. Приведите пример модели создания ценности для потребителя инновационного продукта.
22. Охарактеризуйте финансово-экономическую модель ранних стадий коммерциализации инноваций.
23. Раскройте показатели оценки социально-экономической эффективности результатов деятельности всех участников процесса коммерциализации инноваций на ранних стадиях.

Анализ практико-ориентированных ситуаций:

1. Кейс «Задачи команды инновационного проекта на ранних стадиях коммерциализации инноваций»

Преподаватель строительного вуза придумал новый строительный материал. Он долго обдумывал свою идею, проводил домашние эксперименты, провел некоторый маркетинг. Оказалось, что подобные материалы существуют, но его материал будет значительно дешевле. Изобретатель рассказал о новом материале своему приятелю, который имел опыт организации бизнеса, зарабатывал деньги. Вместе они решили создать малое инновационное предприятие при строительном вузе. приятель познакомил изобретателя с потенциальным инвестором, который оказался генеральным директором венчурной компании и заинтересовался созданным материалом. Он согласился стать инвестором и предложил свою помощь в создании производства нового строительного материала.

Инвестор создал в своей компании структурное подразделение, которое стало заниматься развитием его инвестиционного проекта. Кроме того, он выделил малому инвестиционному предприятию помещение под офис, зарплату на несколько сотрудников, финансирование для создания лабораторной базы.

Для организации и контроля нового проекта он предложил своего сотрудника, которого назначил менеджером проекта.

Задание:

1. Определить роли участников команды инновационного проекта.
2. Подготовить схему взаимодействия участников команды.
3. Сделайте проект распределения функций по управлению инновационным проектом между участницами в форме таблицы.

Проект распределения между партнерами

Функция	Участники команды инновационного проекта
---------	--

	Венчурный предприниматель (инвестор)	ВУЗ (НИИ) (разработчик)	Малое инновационное предприятие	Управляющая компания (менеджер)
Разработка стратегии				
Разработка бизнес модели				
Организация производства				
Организация продаж				
Управление финансами				
Работа с персоналом				
Утверждение стратегии				
Контроль развития компании				
Разработка технологии				
Участие в организации производства				
Патентование: формула изобретения				
Продвижение, связи				
Формирование денежного потока				

2. Кейс «Основные субъекты инновационного предпринимательства»

Заполните таблицу, обобщающую субъектов инновационной деятельности на ранней стадии коммерциализации инноваций.

Характеристики субъектов инновационного предпринимательства на ранних стадиях коммерциализации инноваций

Наименование субъекта	Основная деятельность	Функции в процессе коммерциализации	Сильные стороны	Слабые стороны
Организации РАН	Фундаментальные исследования	Создание теоретического и экспериментального задела для продуктовых и технологических инноваций		
Университеты	Фундаментальные и прикладные исследования и разработки	РИД на базе исследований и разработок, технопарки		
НИИ	Исследования и разработки	РИД на базе собственных исследований и разработок		
Малые инновационные предприятия	Технологии коммерциализации РИД*	Коммерциализация РИД университетов и НИИ		
Инновационные центры на предприятиях	Коммерциализация инноваций	Маркетинг инноваций в интересах предприятия		
Центры R&D&I	Прикладные исследования и разработки	Проведение исследовательских работ для отраслевых предприятий		

*РИД – результат интеллектуальной деятельности, предназначенный для коммерциализации

Тема 2. Определение целей инновационного развития предприятия

Вопросы для обсуждения:

1. Назовите особенности целеполагания как элемента системы инновационного развития предприятия.
2. Какие возможности дает для организации формулирование целей инновационного развития?
3. Перечислите задачи, которые необходимо решить при постановке целей инновационного развития предприятия?
4. Какова сущность SMART-критериев целей инновационного развития предприятия?
5. Какие методы лежат в основе определения целей инновационного развития предприятия?
6. Перечислите критерии отбора показателей адекватных целям инновационного развития предприятия.
7. Какие виды показателей могут быть использованы в качестве основы для измерения степени достижения целей инновационной деятельности организации?
8. От чего зависит трудоемкость определения целей инновационного развития?

Анализ практико-ориентированных ситуаций:

Ситуация 1

Представьте, что вы эксперт в области инновационного менеджмента и вас пригласила известная фирма проконсультировать ее в области целеполагания инновационной деятельности. Вы приходите в данную организацию и проводите всестороннее обследование.

С чего вы начнете свою деятельность:

- А) с анализа финансового положения фирмы;
- Б) изучение текущих целей организации;
- В) изучение положения и поведения организации на рынке;
- Д) оценки экономического потенциала организации;
- Е) изучения организационной структуры управления;
- Ж) оценки человеческого потенциала организации и системы управления персоналом?

Ситуация 2

Выберите из приведенных формулировок цели инновационной деятельности. К какой группе (группам) могут быть отнесены другие цели?

1. Достичь 100%-ного уровня удовлетворения каждого клиента.
2. Увеличить за 5 лет ежегодный объем продаж с 1 млрд по 1,5 млрд.руб.
3. Раз в 1,5-2 года выходить на новый рынок.
4. Ликвидировать те направления деятельности, которые не приносят или не могут приносить соответствующего дохода, или не согласуются со стратегией развития организации.
5. Обеспечить не менее 30% общего объема продаж товарами, запущенными в производство в течении последних 3 лет.
6. Обеспечить самые низкие издержки при самом высоком качестве продукции всех производителей отрасли.
7. Поддерживать средний уровень готового прироста дохода по акциям не менее 15%.

Ситуация 3

Предложите инновацию для того чтобы улучшить образовательный процесс в вузе. Это может быть информационная технология метод составления расписания занятий и т.д. Вам необходимо будет обосновать целесообразность внедрения инновации.

Тема 3. Мотивация, контроль и регулирование инновационных процессов

Вопросы для обсуждения:

1. Какова роль мотивов в инновационной деятельности?
2. Какие виды мотивов и структура системы мотивации инновационной активности вы знаете?
3. В чем вы видите причины низкого уровня инновационной активности российской экономики?

4. Какие мотивы влияют на улучшение инвестиционного климата в области инновационного развития предприятий?
5. Опыт мотивации инновационной активности каких стран наиболее полезен для России?
6. Какие методы мотивации инновационной активности предусмотрены в Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года?
7. Каковы природа и закономерности проявления творческой активности работников?
8. Каковы структура системы и виды мотивации творческой активности работников?
9. Какое мотивационное воздействие на творческую активность оказывают организационно-административные стимулы, информационное обеспечение и финансовая поддержка изобретателя и рационализаторство?
10. Какие известны практики эффективности системы мотивации потребительской активности в области инновационного развития предприятия?
11. Что препятствует росту спроса на инновационные продукты в России?
12. Чем обусловлена необходимость осуществления контроля инноваций?
13. В чем заключаются особенности контроля и регулирования инновационной деятельности на предприятиях?
14. В чем заключается контроль изменений содержания инновационного проекта?
15. Какие основные методы используются для контроля изменения временных параметров инновационного проекта?
16. Что включает в себя контроля изменений стоимостных параметров инновационного проекта?
17. Какие основные методы контроля качества результатов инновационного проекта вы знаете?
18. Чем отличается процесс контроля инновационной деятельности от регулирования?
19. Что такое интрапренерство?
20. Охарактеризуйте кадровые меры регулирования инновационной деятельности.

Решение практико-ориентированных заданий:

Задание 1

Сгруппируйте условия развития интрапренерства по трем направлениям: предпринимательскому, организационно-производственному, ресурсному.

1. На предприятии создается атмосфера поиска, поощряются предложения и идеи
2. Имеется профессиональный интеллектуальный персонал
3. Сформированная система управления предприятием предусматривает превращение инноваторов, выдвинувших интересные, реализуемые идеи в совладельцев предприятия
4. Высокий технический уровень производства наличие прогрессивного высокоэффективного оборудования и использование новейших технологий
5. Возможность получения кредитов наличие собственных свободных финансовых ресурсов
6. Возможность создания и выделения новых предпринимательских единиц

Занесите их в таблицу.

Условия развития интрапренерства		
предпринимательские	организационно- производственные	ресурсные

Задание 2

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.

Задание 3

Разработать перечень мероприятий, которые целесообразно осуществить на предприятии с целью повышения творческой активности его сотрудников. Мероприятия могут иметь разную направленность стимулов, например, служебный рост, возможность реализовать свою идею на практике, выплату премий, посещение выставок и т.д.

Мероприятия следует ориентировать на различные группы сотрудников. Предлагаемые мероприятия внесите в таблицу.

Основные направления стимулирования персонала по разработке и внедрению нововведений на предприятии

Группы сотрудников	Цели	Содержание мероприятий, обеспечивающих	
		моральное стимулирование	материальное стимулирование
Сотрудники научно-исследовательских и конструкторских подразделений	1. Обеспечить творческую активность	1. 2. 3. ...	1. 2. 3. ...
	2. Предотвратить возможности сопротивления изменениям, предлагаемыми другими сотрудниками	1. 2. 3. ...	1. 2. 3. ...
ИТР и рабочие производственных подразделений, участвующие в создании новшеств	1. Обеспечить творческую активность	1. 2. 3. ...	1. 2. 3. ...
	2. Предотвратить возможности сопротивления изменениям, предлагаемыми другими сотрудниками	1. 2. 3. ...	1. 2. 3. ...
Производственный персонал, не принимающий непосредственного участия в создании новшеств	Преодоление сопротивления изменениям	1. 2. 3. ...	1. 2. 3. ...

Анализ практико-ориентированных ситуаций:

1. Кейс «3М — как стимулировать инновативность и творчество у служащих»

1 Minnesota Mining Manufacturing Company 3М является одной из крупнейших американских компаний и имеет почти столетнюю историю. 3М производит абразивные материалы самоклеящиеся пленки и ленты перевязочные материалы и одноразовое белье проекторы канцтовары и световозвращающие материалы. Ассортимент продукции отличается большим разнообразием. Компания использует стратегию глубокой дифференциации и действует во многих рыночных сегментах. Это продукция и для дома и для офиса и для промышленности. Фирма действует на различных географических рынках. Штаб-квартира компании находится в Сент-Поле — столице Миннесоты. В получасе езды от Сент-Пола высятся ряды одинаковых

корпусов из розового кирпича, а разбит парк с беговыми дорожками и озером где плавают утки. В зале одного из корпусов развешаны постеры. Вот багровый закат и парящий над горами американский орел ниже крупным шрифтом набрано «ЦЕЛЬ» — и поменьше «Кто видит цель добьется успеха». Еще один постер: байдарка дружный взмах весел на фоне восхода. Это про слаженную команду, которая позволяет добиться цели. Сотрудник 3М получает интересную работу, стабильную и высокую заработную плату: доход менеджера среднего звена составляет 200 тыс. долл. США в год, медицинскую страховку, крупную пенсию. Компания постоянно организывает бесплатные курсы повышения квалификации и активно продвигает служащих вверх по карьерной лестнице. Миссия компании 3М сформулирована так «Всемерно удовлетворять потребности клиентов предлагая им новые технологии и услуги». Осознание миссии пронизывает всю компанию. Выступления руководителей всех уровней управления начинается с озвучивания миссии. Смысл деятельности 3М в том, чтобы создавать новые продукты и новые услуги, необходимые клиентам. Глобальная стратегия компании ориентирована на то, чтобы адаптировать новые идеи и изобретения для максимального количества сегментов рынка. Исследования нужд потребителей здесь ведутся одновременно на нескольких уровнях управления и в различных горизонтальных подразделениях. Линейные руководители общаются с руководством заказчика, отделы НИОКР тесно связаны с комитетами по стратегическому планированию и финансовыми службами, службы логистики имеют прямые контакты со складами покупателей и т. д. Тесный контакт с потребителями помогает 3М постоянно дорабатывать и улучшать свою продукцию. Клиенты компании являются одним из основных источников новых идей. Теперь уже трудно сказать кому пришла в голову мысль сделать «автобусную обертку» — оклеивать автобус пленкой прозрачной только изнутри, а с внешней стороны наносить на нее рекламу. Идея была плодом совместного творчества клиента рекламного агентства и 3М. Компании осталось только изобрести такую пленку. Компания 3М является одним из крупнейших изобретателей в мире. Хотя многие изобретения здесь были сделаны спонтанно подавляющее большинство новых товаров и услуг появились в результате четко спланированных проектов. Для достижения высокой инновативности руководство компании разработало уникальную систему поощрения новаторства для служащих. В основе кадровой политики 3М лежит принцип Вильяма Макнайта руководившего компанией в 1940-х г.г. «Найдите правильных людей и оставьте их в покое. Они все сделают сами» — говорил основоположник 3М. Философия Макнайта подразумевает соблюдение следующих принципов управления:

- по мере роста бизнеса важно делегировать ответственность и поощрять инициативу
- ошибки которые могут возникнуть в этом случае не столь значительны по сравнению с ошибками авторитарного руководства
- слишком критическое отношение к ошибкам может привести к тому что инициатива будет утрачена.

На практике эти принципы реализуются в двух правилах. Первое состоит в том, что компания использует различные методики оценки инновативности для служащих и для менеджеров. Методика для служащих более лояльна и поощряет даже неудачные идеи ставя во главу угла само желание людей к творчеству и новаторству. Второе правило — правило 15% — заключается в том, что все сотрудники компании имеют право тратить 15% своего рабочего времени на собственные исследования в любой области. Создан специальный венчурный фонд, выдающий гранты на такие проекты. Первоначально линейные руководители рассматривают все идеи. По мере возрастания стоимости исследований для оценки их потенциала привлекаются эксперты из других функциональных подразделений компании. Маркетологи, финансисты и другие специалисты проводят независимую экспертизу и отсеивают примерно 20 проектов. Далее цикл повторяется и в результате остаются наиболее перспективные проекты, которые не всегда доходят до рыночной стадии однако создают инновационную стратегическую базу компании и могут быть востребованы через несколько лет. Конечно, в оценке эффективности новых идей случаются ошибки но компания не боится их признавать. В 1985 г. руководитель группы по разработке нового волокна Ливиньо Де Симоне столкнулся с решением высшего руководства компании о закрытии данного направления. Рынок текстиля казался не перспективным с маркетинговой точки зрения. Однако, используя правило 15%, группа сумела завершить проект, и через большой промежуток времени на рынок была выведена новинка Thinsulate — непромокаемая

непродуваемая но мягкая и пропускающая воздух ткань используемая во многих отраслях. Новинка имела большой успех Ливио Де Симоне через несколько лет стал председателем совета директоров компании 3M. Сейчас в составе 3M 40 дивизиональных подразделений занятых в 60 различных сферах бизнеса. В соответствии с миссией компании достигнута высокая степень децентрализации и дивизиональные руководители имеют полную свободу в принятии управленческих решений в рамках своей области функционирования. Здесь самостоятельно принимаются решения о направлении и объеме исследований, количестве занятых в проектах и формах оплаты труда, необходимых инвестициях в оборудование и сбытовой политике и даже расширении производства, которое финансируется из центра. Важно, что разработанными в различных подразделениях технологиями владеет компания в целом. Это позволяет использовать принцип технологического синергизма экономии на разработке новых технологий и технологии во многих дивизионах одновременно. Структура компании построена по продуктовому принципу, где производство и сбыт определенного продукта осуществляется одним подразделением которому полностью делегированы маркетинговые функции. Единственная сфера, где 3M не является новатором — это финансы. У компании не типично низкое соотношение заемных и собственных средств, а акции растут медленнее чем в среднем в данной отрасли. Однако дивиденды компания выплачивает стабильно что соответствует ее миссии «...одинаково высокая ответственность как перед клиентами, так и перед акционерами».

Задания к кейсу

1. Сформулируйте основные принципы политики стимулирования новаторства служащих компании 3M .
2. Подумайте какие из этих принципов можно использовать
 - в малых и средних фирмах
 - российских компаниях

Ситуация 1

Как вы полагаете в качестве каких объектов интеллектуальной собственности можно защищать такие результаты инновационной деятельности как:

- 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?

Ситуация 2

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.

Вопросы:

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.

Тема 4. Прогрессивные практики инновационного развития предприятий

Вопросы для обсуждения:

1. Раскройте понятие «механизм управления инновационным развитием предприятия»
2. Чем по вашему мнению отличается понятие «лучшая практика» от «передового опыта»?
3. Как небольшие улучшения в кайдзен способствуют развитию инновационных процессов?
4. Как и какие стандарты способствуют совершенствованию управления инновационным развитием предприятия?
5. Что представляет собой технологический аудит как метод управления инновационным технологическим портфелем?
6. Каковы принципы лежат в основе метода бенчмаркинга?
7. Перечислите этапы модели трансформации знаний Нонака и Такеучи («спираль знаний»).
8. Расскажите о классификации знаний на явные и неявные, формализованные и неформализованные.
9. Какова роль знаний как конкурентного ресурса организации?
10. Какие информационно-технологические инструменты управления знаниями вы знаете?
11. Опишите процесс перехода знаний от индивидуума к знаниям организации.
12. Приведите примеры формализации знаний в современных организациях.
13. Как создается среда взаимодействия сотрудников в системе управления знаниями организации.

Тема 5. Технология корпоративного форсайта в практике инновационного развития

Вопросы для обсуждения:

1. Каковы предпосылки и теоретические основания появления форсайта?
2. Каковы роль и предназначение форсайта на современном этапе развития?
3. Каковы характерные особенности форсайта, отличающие его от прогнозирования и футурологии?
4. Какие различают виды форсайта?
5. Каковы характеристики корпоративного форсайта как функции инновационного менеджмента?
6. Какие известные форсайт-технологии, применяемые в практике управления
7. С помощью каких методов проводят форсайт-исследование?
8. Какова общая методика корпоративного форсайта?
9. Какие модели корпоративного форсайта наиболее распространены в зарубежной практике?
10. Какие успешные форсайт проекты и форсайт-технологии вам известны?
11. Как развивается форсайт в России? Какие проблемы препятствуют распространению форсайт-технологий на российских предприятиях?

Раздел 4. Управление инновационным развитием на основе проектного подхода

Тема 1. Международная стандартизация инновационной деятельности

Вопросы для обсуждения:

1. Что такое проектно-ориентированная деятельность? Назовите проектно-ориентированные компании.
2. Перечислите международные и национальные ассоциации управления проектами.
3. Расскажите о «Руководстве к своду знаний по управлению проектами» A Guide to the Project Management Body of Knowledge PMBOK Guide. Какая версия руководства используется сегодня?
4. Что такое ISB IPMA? Какие национальные стандарты легли в ее основу?
5. Какие организации поддерживают сертификацию профессионала управления проектами Project Management Professional PMP?

6. Назовите требования, предъявляемые к кандидатам для сдачи сертификационного экзамена PMP.
7. Какие программы сертификации PMI вы знаете?
8. Назовите национальные стандарты Великобритании в области управления проектами?
9. Какие программы сертификации проектного управления проводит российская Национальная ассоциация «СОВНЕТ»?
10. Какими компетенциями должен владеть менеджер, претендующий на статус директора проекта?
11. Назовите области знаний проектного управления?
12. Дайте определение процессу разработки устава проекта.
13. Дайте характеристику процессам, формирующим область проектных рисков.
14. Какие преимущества менеджерам и компаниям дает профессиональная сертификация в сфере проектного управления?
15. Сравните существующие сертификационные и квалификационные программы в области управления проектами систем PMI IPMA.
16. Определите отличия в стандартах проектного управления международных ассоциаций PMI и IPMA.
17. Сравните национальные профессиональные ассоциации в сфере Project Management. В чем сходство и различия?
18. В чем отличие стандарта PMBOK пятой редакции от этого же стандарта в четвертой редакции?
19. В чем отличие устава проекта от его плана?
20. Почему область знаний «Управление заинтересованными сторонами» отнесена в отдельную сферу проектного управления? Обоснуйте вашу точку зрения приведите примеры.

Тест по теме «Международная стандартизация инновационной деятельности»

1. Разработку плана проекта в соответствии со стандартом PMBOK 2013 относят к области знаний:
 - а) управление содержанием проекта
 - б) управление интеграцией проекта
 - в) управление заинтересованными сторонами проекта
 - г) управление сроками проекта
 - д) управление коммуникациями проекта е управление человеческими ресурсами проекта
2. Риск проекта в соответствии со стандартом PMBOK 2013:
 - а) угроза или возможность, которая может влиять на достижение поставленных целей проекта
 - б) неопределенное событие или набор обстоятельств, которые будут иметь воздействие на достижение поставленных целей если случатся
 - в) неопределенное событие или условие, которое в случае если оно имеет место позитивно или негативно воздействует на задачи проекта
 - г) комбинация вероятностей возникновения события и его последствий на цели проекта
 - д) опасность того что нежелательное событие проявится
3. В соответствии со стандартом PMBOK 2013 в раздел «Управление содержанием проекта» входят следующие процессы:
 - а) составление плана управления содержанием проекта сбор требований определение содержания создание иерархической структуры работ подтверждение содержания контроль содержания
 - б) определение цели определение содержания создание иерархической структуры работ подтверждение содержания контроль содержания

- в) определение цели сбор требований определение содержания создание иерархической структуры работ контроль содержания
 - г) определение целей и задач сбор требований определение содержания создание иерархической структуры работ контроль содержания
4. Идентификация рисков проекта в соответствии со стандартом РМВОК 2013 — это:
- а) определение рисков способных повлиять на проект и документирование их характеристик
 - б) расположение рисков по степени их приоритета для дальнейшего анализа
 - в) количественный анализ вероятности возникновения и влияния последствий рисков на проект
 - г) разработка возможных вариантов и действий, способствующих повышению благоприятных возможностей и снижению угроз для достижения целей проекта
 - д) варианты а), б)
5. В сертификации специалистов по управлению проектами по модели IPMA уровень D требует продемонстрировать:
- а) умение руководить всеми портфелями проектов организации т е опыт работы минимум 5 лет управления проектами программами и портфелями
 - б) высокий уровень знаний во всех областях управления проектами претендент может выступать в качестве члена команды управления проектом администратора проекта
 - в) умение управлять комплексными проектами 5-летний опыт управления проектами из которых не менее 3 лет — опыт ответственного за руководство сложными проектами
 - г) высокий уровень знаний во всех областях управления проектами опыт управления проектами — 3 года опыт руководства — год
 - д) умение руководить несложными проектами опыт управления проектами — не менее 5 лет

Тема 2. Особенности и классификация инновационных проектов

Вопросы для обсуждения:

1. Дайте определение понятию «инновационный проект».
2. Как можно структурировать инновационные проекты по уровню принятия решений?
3. Перечислите ключевые элементы инновационного проекта.
4. Мониторинг каких показателей инновационного проекта необходимо проводить на всех этапах жизненного цикла?
5. Какие особенности нужно учитывать при организации мероприятий и работ инновационного проекта?
6. Почему инновационные проекты требуют высокой детализации?
7. Назовите ключевые элементы этапа разработки инновационного проекта.
8. Назовите фазы инновационного проекта в соответствии с международной классификацией UNIDO.
9. В соответствии с «Руководством Осло» приведите примеры инновационных проектов на основе продуктовых процессных организационных и маркетинговых инноваций.
10. Приведите примеры инновационных проектов, ориентированных на удовлетворение существующих потребностей городских жителей.
11. Приведите примеры стратегических инновационных проектов.
12. Почему успех проекта связывают с наличием развитой инфраструктуры инноваций?
13. Какие источники финансирования приемлемы для проектов по разработке новых лекарственных препаратов малых инновационных фирм?

Решение практико-ориентированных заданий:

Задание 1

Предложите варианты классификации инновационных проектов

- 1) вывод на рынок новой модели мобильного телефона крупной телекоммуникационной компании
 - 2) разработка крупномасштабного проекта альтернативной энергетики создание ветропарка на севере Российской Федерации
 - 3) проект вывода на рынок профессиональной социальной сети типа LinkedIn
- Разберите каждый проект по классификационному признаку, используя рис.1.1. и 1.2.

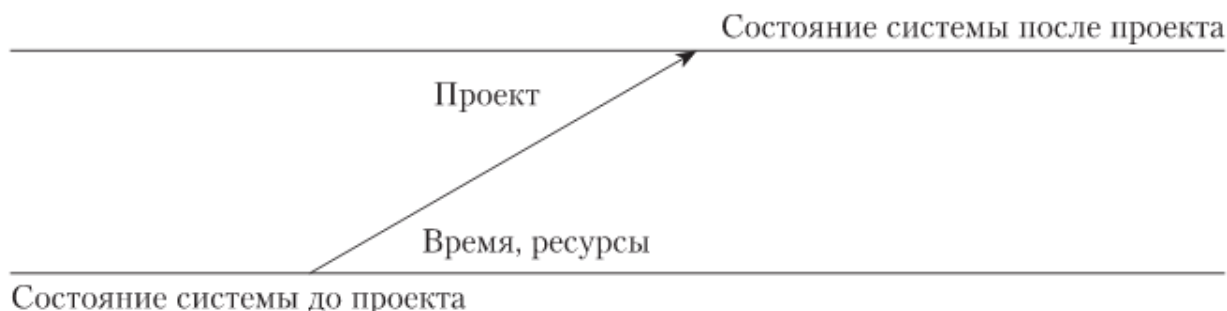


Рис. 1.1. Проект как изменение состояния системы



Рис. 1.2. Проект как процесс перехода

Задание 2

Используя классификацию инновационных проектов в соответствии с «Методическими рекомендациями по оценке эффективности инвестиционных проектов», предложите примеры глобальных народно-хозяйственных крупномасштабных и локальных инновационных проектов.

Тема 3. Фазы и жизненный цикл проекта инновационного развития

Вопросы для обсуждения:

1. Дайте определение жизненному циклу инновационного проекта.
2. Назовите ключевые фазы жизненного цикла.
3. Что такое «точки отстрела»?
4. Как осуществляется этап планирования инновационного проекта?

5. Дайте характеристику перекрывающемуся типу фазовой взаимосвязи жизненного цикла проекта.
6. Что такое итерационная связь фаз жизненного цикла проекта?
7. Какие характеристики обобщенной модели жизненного цикла вы знаете?
8. Почему определение структуры жизненного цикла очень важно на этапе инициирования инновационного проекта?
9. Опишите жизненный цикл проекта разработки нового программного продукта.
10. К какому типу взаимосвязи фаз жизненного цикла можно отнести стадию НИОКР?
11. Дайте характеристику ключевым вехам проекта разработки нового лекарственного препарата и вывода его на рынок.
12. Почему вероятность успешного выполнения инновационного проекта на начальном этапе жизненного цикла низкая, а возможность влияния стейкхолдеров на результаты проекта — высокая?

Тест по теме «Фазы и жизненный цикл проекта инновационного развития»

1. Определите признаки инновационного проекта в рамках концепции жизненного цикла:
 - а) стоимость и вовлечение персонала малы на старте растут по ходу проекта и резко падают по мере завершения
 - б) стоимость и вовлечение персонала значительны на старте уменьшаются по ходу проекта и резко падают по мере его завершения
 - в) степень вероятности успешного выполнения проекта вначале наименее низка и таким образом наиболее высока неопределенность
 - г) степень вероятности успешного выполнения проекта вначале значительна и таким образом наиболее высока неопределенность
 - д) возможность заинтересованных сторон проекта влиять на его результаты и конечные затраты наиболее высока на старте и значительно падает в дальнейшем
 - е) возможность заинтересованных лиц проекта влиять на его результаты и конечные затраты мала на старте и значительно падает в дальнейшем
2. Планирование инновационного проекта осуществляется:
 - а) на этапе инициации и разработки проекта
 - б) на всех этапах жизненного цикла
 - в) на этапе реализации проекта
 - г) только на этапе инициации
3. На этапе инициации инновационного проекта:
 - а) осуществляется подготовка детального плана управления проектом определяются субъекты и объекты инвестиций проводится контроль выполнения плановых заданий мероприятий и работ
 - б) формулируется идея и концепция проекта намечаются пути достижения цели готовится приблизительный план основных мероприятий определяются субъекты и объекты инвестиций
 - в) готовится план управления проектом, увязанный по времени ресурсам исполнителям с комплексом заданий мероприятий и работ с целью реализации проекта. Определяется организационная структура подбираются специалисты формируется проектная команда
 - г) формулируется идея и концепция проекта разрабатывается детальный план проекта подбираются специалисты формируется проектная команда проводится конкурсный отбор потенциальных контрагентов проекта и готовится контрактная документация
 - д) варианты б), в)
4. Ключевая веха этапа инициации инновационного проекта — это:
 - а) устав проекта
 - б) прототип продукта проекта
 - в) базовый план по стоимости
 - г) продукт проекта
 - д) план управления проектом

5 Адаптивные жизненные циклы разрабатываются для того чтобы:

- а) сохранить высокую степень влияния заинтересованных сторон и низкую стоимость изменений на протяжении всего жизненного цикла проекта
- б) сохранить низкую степень влияния заинтересованных сторон и низкую стоимость изменений на протяжении всего жизненного цикла проекта
- в) сохранить высокую степень влияния заинтересованных сторон и высокую стоимость изменений на протяжении всего жизненного цикла проекта
- г) сохранить низкую степень влияния заинтересованных сторон и высокую стоимость изменений на протяжении всего жизненного цикла проекта

Тема 4. Инвестиционное проектирование инноваций

Вопросы для обсуждения:

1. Определите понятие бизнес-плана.
2. Насколько формализован бизнес-план как экономический документ?
3. Перечислите виды бизнес-планов.
4. Определите процесс бизнес-планирования.
5. Какова последовательность разработки бизнес-плана инновационного проекта?
6. В чем смысл разработки бизнес-плана развития предприятия?
7. В чем смысл разработки бизнес-плана финансового оздоровления?
8. В чем назначение бизнес-плана инновационного проекта?
9. Охарактеризуйте систему бизнес-планирования.
10. Охарактеризуйте значение резюме как раздела бизнес-плана.
11. Что понимают под проектным анализом?
12. В чем цель экономической проработки инновационного проекта?
13. Определите процесс инвестиционного проектирования.
14. В чем цель организационного анализа предпроектной стадии проектного анализа?
15. Охарактеризуйте маркетинговую стадию инвестиционного проектирования.
16. Каково содержание производственно-технической стадии инвестиционного проектирования?
17. В чем цель календарного плана проекта?
18. Охарактеризуйте финансово-оценочную стадию инвестиционного проектирования.
19. Охарактеризуйте цели инициаторов инновационного проекта — как частного лица, так и компании.
20. В чем практическая цель маркетингового обоснования инновационного проекта?
21. В каких ценах при планировании проекта возможен учет затрат и доходов?
22. Какие методы прогнозирования маркетинговых результатов применяются при инвестиционном проектировании инновационного проекта по коммерциализации продуктового новшества?
23. Какие направления продвижения наиболее полезны и востребованы для инновационного проекта и рынка B2B?
24. Каковы условия применения SWOT -анализа в маркетинговом обосновании инновационного проекта?
25. Охарактеризуйте различные цели маркетинга с точки зрения товаров B2B и B2C.
26. В чем цель анализа технологии по проекту?
27. Какой формализованный метод позволяет адекватно отобразить технологию производства для планирования?
28. Какой как правило бывает организационно-структурная схема предприятия, создаваемого под проект?
29. В чем задача мероприятий по подготовке производства?
30. Что является целью производственно-технического обоснования инновационного проекта?
31. Что относится к притокам по денежным потокам от операционной деятельности?
32. Что относится к оттокам по денежным потокам от финансовой деятельности?

33. На основе какого финансово-оценочного показателя рассчитывается оптимальная схема финансирования инновационного проекта?
34. Что показывает коэффициент годовых эквивалентных затрат АЕС?
35. Почему с практической точки зрения формирование полного финансового плана проекта — это достаточное условие для признания проекта экономически эффективным?
36. Охарактеризуйте свободный бездолговой денежный поток.
37. Охарактеризуйте взаимосвязь различных типов денежных потоков и динамических методов оценки проекта.
38. Почему полный денежный поток (ДП вл. СК) не может быть отрицательным?
39. Почему с теоретической точки зрения формирование полного финансового плана проекта — это достаточное условие для признания проекта экономически эффективным?
40. Как обосновывается величина необходимых инвестиционных вложений?

Тест по теме «Инвестиционное проектирование инноваций»

1. Какова степень формализованности бизнес-плана как экономического документа?
 - а) формализован
 - б) неформализован
2. Какой из основных видов бизнес-планов определяется как стратегический или оперативный план организации, подкрепленный экономическими расчетами?
 - а) бизнес-план развития предприятия
 - б) бизнес-план инвестиционного проекта в бизнес-план финансового оздоровления
3. Существует ли жестко определенная структура бизнес-плана?
 - а) да, существует
 - б) нет, не существует
4. Какой из разделов бизнес-плана завершает его составление?
 - а) резюме
 - б) компания-инициатор проекта
 - в) описание проекта
 - г) маркетинговый план
 - д) план персонала
 - е) производственный план
 - ж) финансовый план
5. Верно ли утверждение бизнес-план должен быть представлен в стиле литературного произведения чтобы заинтересовать потенциальных инвесторов?
 - а) да это верное утверждение
 - б) нет это неверное утверждение
6. Пронумеруйте в какой последовательности согласно вашему представлению должно проходить инвестиционное проектирование:
 - а) маркетинговый этап
 - б) производственно-технический этап
 - в) финансовое обоснование
7. Верно ли утверждение «Новое юр.лицо создается для реализации инвестиционного проекта, в том числе и по причине удобства контроля над денежными потоками, иницируемыми проектом»?
 - а) да, это верное утверждение
 - б) нет, это неверное утверждение
8. На каком этапе инвестиционного проектирования детерминируется цена продукта, планируемого к производству по проекту?

- а) на маркетинговом этапе
- б) на производственно-техническом этапе
- в) в ходе финансового обоснования

9. Объем производства за весь плановый срок реализации проекта должен:

- а) превосходить объем возможных продаж
- б) совпадать с объемом возможных продаж
- в) быть немного меньше объема возможных продаж

10. Итогом финансового этапа разработки бизнес-плана развития предприятия является:

- а) прогноз основных финансовых коэффициентов
- б) прогноз свободных денежных потоков предприятия
- в) планирование полных денежных потоков г оценка проекта

Решение практико-ориентированных задач:

Задача 1

Определите цену отечественного истребителя 5-го поколения FGA на внешних рынках, если известно о заключении договора, о намерениях с иностранным правительством на поставку 18—22 шт. в ближайшем будущем и известны основные параметры сделок с конкурирующими продуктами и их тактические характеристики.

Параметры		FGA	F -35	F-16E	Eurofighter Typhoon	Saab JAS 39	Cy-30
Эффективная площадь рассеивания (стелс-технология), м ² .	min	0,3	0,5	1,8	1	1,2	1,8
Максимальная скорость, км./ ч.	max	2600	1900	2000	2500	2000	2200
Крейсерская скорость, км./ ч.	max	1300	850	800	1000	800	900
Практический потолок высота полета, м.	max	20000	18200	15240	19000	15240	17300
Дальность полета, км.	max	400	300	150	300	170	150
Боевая нагрузка, кг.	max	4300	2520	3000	3600	2600	3000
Цена, млн. долл. США			100	35	120	50	50
Покупатель по контракту			Израиль	Пакистан	Оман	ЮАР	Ангола
Количество по контракту, шт.		18—22 (прогноз)	20	16	12	14	18

Задача 2

Компания собирается провести обновление производственной линии. Рассматриваются две возможные к применению технологические цепочки. Отобрать технологию для инвестирования из собственных средств компании, если:

1) на момент 2014 года финансовые результаты компании следующие:

Показатель	Значение, руб.
Выручка от реализации продукции (без НДС и акцизов)	383 480, 00
Затраты на производство и реализацию продукции	278 640, 00
Прибыль (убыток) от реализации продукции	104 840, 00
Прочие доходы	28 000, 00
Прочие расходы	2560, 00
Прибыль (убыток) от прочей деятельности	25 440, 00
Доходы, всего	358 740, 00
Затраты и расходы, всего	281 200, 00

Прибыль (убыток) отчетного периода, всего	130 280, 00
Налог на прибыль	26 056, 00
Чистая прибыль (убыток)	104 224, 00

1) экономические характеристики технологических вариантов выглядят так:

Показатель	Год			
	0	1	2	3
Технологическая цепочка №1				
Капиталовложения	70000	25000	110000	
Себестоимость общая				145000
Технологическая цепочка №2				
Капиталовложения		400000		
Себестоимость общая			190000	

Требуется рассмотреть варианты со сменой рынка сбыта или без таковой.

Задача 3

Определите свободные денежные потоки по инновационному проекту организации коммерческой лаборатории за 2015, 2016, 2017 и 2018 г.г. и в постпрогнозном периоде (на постоянный уровень прибыльности организация выйдет по прогнозам в 2018 г.) НДС игнорируется.

Показатель	Год			
	2015	2016	2017	2018
Выручка		550000,00	1100000,00	2000000,00
Затраты на строительство заказ	500000,00	100000,00		
Затраты на техническое обслуживание оборудования (материалы)		150000,00	200000,00	25000,00
Затраты на охрану (самостоятельно)		80000,00	140000,00	200000,00
Заработная плата персоналу		60000,00	80000,00	80000,00
Амортизация зданий и оборудования		50000,00	60000,00	60000,00
Прочие общехозяйственные затраты		100000,00	160000,00	180000,00

Задача 4

По данным задачи 3 сконструируйте денежные потоки для владельцев собственного капитала, если:

А) предполагается взять долгосрочный заем на финансирование инвестиционных расходов на четыре года по 2018-й включительно по ставке 9% годовых

Б) проценты выплачиваются каждый год в начале периода начиная с 2016 г. Долг погашается свободными средствами по проекту в конце периода. В конце 2018 г. долг погашается вместе с процентами за последний год

В) в случае нехватки оборотных средств планируется брать «длинные» кредиты по стоимости 20% от суммы за оперативное предоставление с выплатой в конце следующего периода

Г) «налоговый щит» игнорируется

По тем же данным оценить эффективность и ценность инновационного проекта на 01. 0.1 2015 г., если ставка дисконтирования — 25%.

Тема 5. Основные этапы управления реализацией проекта инновационного развития

Вопросы для обсуждения:

1. Дайте определение понятию «процесс управления проектом».
2. Дайте свое определение понятию «процесс управления инновационным проектом».
3. Назовите основные группы процессов управления инновационным проектом.
4. Как осуществляется взаимосвязь процессов управления проектами?
5. Дайте характеристику процессам, ориентированным на продукт проекта.

6. Как осуществляется взаимодействие групп процессов и основных областей знаний в рамках современной системы проектного менеджмента?
7. Дайте характеристику группам процессов инициации и планирования в рамках фазы НИОКР жизненного цикла инновационного проекта.
8. Как происходит наложение процессов управления проектами в рамках отдельной фазы и проекта в целом? Приведите примеры.
9. Дайте характеристику процессам мониторинга и контроля инновационного проекта разработки нового лекарственного препарата.
10. Назовите причины преждевременного закрытия проекта.
11. Почему важно осуществлять процессы планирования совместно с заинтересованными сторонами проекта?
12. Назовите процессы инициации проекта.
13. Что такое устав проекта?
14. Раскройте содержание описания работ проекта.
15. Что такое бизнес-кейс?
16. Кем проводится экспертная оценка при разработке устава проекта?
17. Какие методы и инструментарий используются при разработке реестра заинтересованных лиц проекта?
18. Дайте характеристику иерархической структуры работ. На каких этапах жизненного цикла инновационного проекта она применяется?
19. Раскройте суть процесса определения заинтересованных сторон проекта.
20. В чем отличие факторов среды предприятия и активов процессов организации?
21. Почему иерархическую структуру работ необходимо доводить до уровня пакетов работ?
22. Как совещания влияют на определение заинтересованных сторон проекта?
23. Требуется ли менять реестр заинтересованных лиц проекта на более поздних этапах реализации инновационного проекта и почему?
24. Назовите основные разделы устава проекта разработки программного продукта.
25. Что такое сетевой график? Назовите виды сетевых графиков.
26. Дайте определение понятиям работа событие фиктивная работа.
27. Что такое сетевой график в терминах работ и событий?
28. Какими правилами необходимо руководствоваться при построении сетевого графика?
29. Что такое альтернативный способ изображения сетевого графика?
30. Что такое резерв события и резерв работы в сетевом графике?
31. Дайте определение понятию «критический путь сетевого графика».
32. Как определить отклонение дисперсию ожидаемой продолжительности работы сетевого графика?
33. Как определяются временные характеристики сетевой модели с неопределенным временем выполнения работ?
34. Дайте характеристику методу диаграмм Ганта.
35. В чем различия трех типов сетевых графиков — в терминах работ и событий в терминах работ и в терминах событий?
36. Опишите алгоритм применения метода СРМ для управления проектом.
37. Какие параметры не учитывает сетевой график построенный по методу критического пути?
38. Опишите использование метода PERT для управления проектом.
39. Какие достоинства и недостатки у метода диаграмм Ганта?
40. Какие программные продукты учитывают графическое отображение проекта по методу СРМ PERT и диаграмм Ганта?
41. От каких факторов зависит выбор организационной структуры инновационного проекта?
42. Дайте характеристику функциональной организационной структуры.
43. Назовите типы матричных структур.
44. Дайте характеристику организационной структуре, построенной по проектному типу.
45. По каким ключевым параметрам осуществляется контроль хода реализации проекта?
46. Как проводится бюджетный контроль?
47. Назовите категории стандартов качества для проекта.
48. Приведите примеры проведения контрольных мероприятий проекта.

49. Назовите причины внепланового завершения проекта?
50. Какие мероприятия характеризуют завершающий этап инновационного проекта?
51. В чем отличие формальной и неформальной структуры управления инновационным проектом?
52. Назовите тип организационной структуры, наиболее подходящий для целей реализации инновационных проектов и поясните почему.
53. Какие отличия и схожие характеристики у сильной и сбалансированной матричной структуры?
54. Назовите проблемы, с которыми приходится сталкиваться в организационных структурах, построенных по проектному принципу.
55. Какой из видов контроля превалирует в системе управления инновационным проектом?
56. Назовите причины, по которым заказчик руководитель команда проекта не прекращают неудачный или устаревший проект.
57. Какие на ваш взгляд существуют неформализованные критерии приемки результата для внутренних проектов?

Тест по теме «Основные этапы управления реализацией проекта инновационного развития»

1. К группам процессов планирования инновационного проекта относят:
 - а) формирование содержания работ проекта уточнение целей и определение направлений действий, требуемых для достижения конечного результата
 - б) определение перечня выполняемых работ в соответствии с планом управления проектом и с учетом спецификаций проекта
 - в) авторизацию начала проекта или фазы
 - г) мониторинг анализ регулирование хода реализации проекта определение областей требующих внесения изменений в план проекта инициация соответствующих изменений
 - д) варианты а), г)
2. Руководство и управление работами проекта относят к группам процессов:
 - а) инициации
 - б) планирования
 - в) исполнения
 - г) мониторинга и контроля
 - д) закрытия
3. Исходная информация инновационного проекта закрепляется:
 - а) в уставе проекта и в реестре заинтересованных сторон
 - б) в плане управления проектом
 - в) в предварительном описании проекта
 - г) в иерархической структуре работ
 - д) варианты б), г)
4. Сколько процессов управления проектом включает последняя версия стандарта PMBOK Guide?
 - а) 43
 - б) 45
 - в) 47
 - г) 49
5. К входным характеристикам разработки устава проекта относят:
 - а) описание работ проекта бизнес-кейс соглашения факторы среды предприятия активы процессов организации
 - б) экспертные оценки описание работ проекта бизнес-кейс методы организации групповой работы соглашения

- в) описание работ проекта экспертные оценки бизнес-кейс закупочную документацию соглашения
- г) бизнес-кейс экспертные оценки закупочную документацию факторы среды предприятия активы процессов организации

6.Выходом процесса определения заинтересованных сторон является:

- а) устав проекта
- б) план проекта
- в) реестр заинтересованных сторон проекта
- г) иерархическая структура работ проекта
- д) варианты а), в)

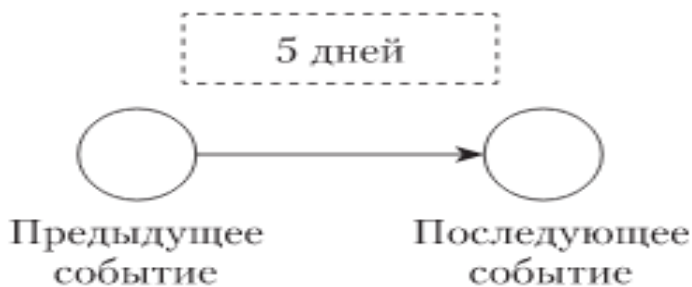
7.Детализация инновационного проекта проводится до уровня:

- а) мероприятий
- б) работ
- в) событий
- г) программ
- д) ключевых вех

8.Иерархическая структура работ:

- а) отражается только в графической форме
- б) отражается только в текстовом формате
- в) обсуждается на совещании по проекту и не фиксируется
- г) отражается в графической форме и текстовом формате

9.Какой сетевой график представлен на рисунке?

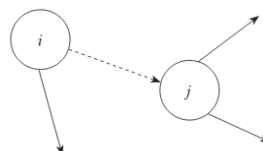


- а) сетевой график в терминах работ
- б) сетевой график в терминах работ и событий
- в) сетевой график в терминах событий
- г) диаграмма Ганта

10.Применение Графика Ганта необходимо:

- а) исключительно при планировании качества
- б) только при подготовке плана затрат инновационного проекта
- в) при построении плана проекта и последующего управления проектом
- г) только при отчетах вышестоящему руководству

11. Что изображено на фрагменте сетевого графика?



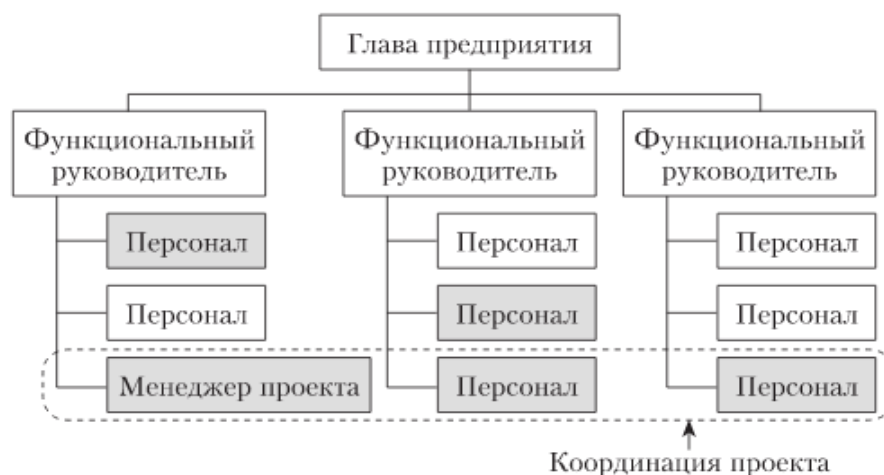
- а) самый короткий путь от исходного события до завершающего с максимальным количеством резервов
- б) самый продолжительный путь сетевого графика от исходного события до завершающего с минимальным количеством резервов
- в) самый короткий путь от исходного события до завершающего с минимальным количеством резервов

12. Назовите вид организации, представленной на рисунке ниже:

- а) сильная матричная
- б) слабая матричная
- в) сбалансированная матричная
- г) проектная и функциональная

13. В соответствии с ГОСТ Р 54869—2011 «Проектный менеджмент Требования к управлению проектом» корректирующее действие — это:

- а) действие, предпринятое для устранения обнаруженного несоответствия плану проекта
- б) действие определяющее остановку проекта
- в) действие предполагающее закрытие проекта и его запуск после исправления допущенных ранее ошибок
- г) анализ причин и исправление ошибок в ходе реализации проекта



14. В сбалансированных матричных структурах руководитель проекта:

- а) выступает в роли диспетчера проекта, осуществляющего координацию коммуникаций
- б) не наделен всей полнотой власти над проектом и его финансированием, но координирует ход выполнения работ несет ответственность за достижение поставленной цели вместе с руководителями функциональных подразделений
- в) обладает значительными полномочиями независимостью и высокой мерой ответственности за достижение поставленной цели
- г) совмещает функции руководителя подразделения и руководителя проекта выступает в роли диспетчера и координатора проекта

15. К внутренним стандартам качества проекта относят:

- а) Гражданский кодекс РФ ГОСТ Р 54869—2011 ТУ РМВОК 2013 ICB 2006 ISO 9000
- б) корпоративные стандарты внутренний устав бизнес-план развития компании плановые показатели на краткосрочный период
- в) концепцию проекта устав проекта базовый план проекта описание работ проекта спецификации работ

- г) базовый план проекта бизнес-план развития компании ГОСТ Р 54869—2011 корпоративные стандарты спецификации работ

Решение практико-ориентированных задач:

Задача 1

Инновационный проект представлен следующим набором работ с заданной продолжительностью

Работа	Предшествующая работа	Продолжительность работы недели
A	-	2
B	-	2
C	-	3
D	A	5
E	A	2
F	B	3
G	C	3
H	E,F	4
I	E,F	3
M	G	4
N	I,M	4
K	D,H	5

Требуется построить сетевой график и диаграмму Ганта, а также определить:

- критический путь инновационного проекта
- время завершения проекта
- на какое время можно отложить работу D без отсрочки завершения проекта в целом
- можно ли отложить выполнение работы K без отсрочки завершения проекта в целом.

Задача 2

Инновационный проект представлен следующим набором работ с заданной продолжительностью

Работа	Предшествующая работа	Продолжительность работы недели
A	-	3
B	-	6
C	A	2
D	B,C	5
E	D	4
F	E	3
G	B,C	9
H	F,G	3

Требуется построить сетевой график и диаграмму Ганта, а также определить:

- критический путь инновационного проекта
- время завершения проекта
- на какое время можно отложить работу F без отсрочки завершения проекта в целом
- можно ли отложить выполнение работы C без отсрочки завершения проекта в целом.

Задача 3

Необходимо проанализировать следующую сеть инновационного проекта. Предположим, что для нее представлены следующие оценки продолжительности работ:

Работа	Непосредственный предшественник	Оптимистическое время (a), нед.	Наиболее вероятное время (m), нед.	Пессимистическое время b нед.
A	-	2	5	6
B	-	2,5	3	3,5
C	A	6	7	8
D	A	5	5,5	9
E	B	5	7	9
F	D,E	2	3	4

G	D,E	8	10	12
H	C,F	6	7	14

Требуется определить:

- ожидаемую продолжительность проекта
- вероятность того, что проект будет завершен за 21 неделю
- вероятность того, что проект будет завершен за 25 недель

Тема 6. Управление рисками и последовательностями проектов инновационного развития

Вопросы для обсуждения:

1. В чем разница понятий «риск» и «неопределенность»?
2. Какие риски наиболее характерны для инновационной деятельности и почему? Приведите примеры.
3. К какому фактору проектных рисков в конечном итоге сводятся все риски инновационного проекта?
4. В чем финансовая цель управления проектными рисками?
5. На какие укрупненные направления можно разделить мероприятия по управлению проектными рисками?
6. В каких именно переменных модели чистой приведенной стоимости находят свое место различные мероприятия по управлению рисками? Охарактеризуйте невозможность управления неопределенностью.
7. Охарактеризуйте логику взаимодействия первичных так называемых параллельных проектных рисков и вторичных так называемых последовательных рисков.
8. Каким образом в практике методологии управления проектными рисками реализуется финансовая цель управления проектными рисками?
9. Существуют ли методы управления проектными рисками нересурсозатратного характера?
10. Охарактеризуйте методы управления рисками напрямую уменьшающие денежные потоки в плане проекта.
11. Какие именно способы управления проектными рисками относятся к так называемым мероприятиям по передаче рисков?
12. Раскройте понятие «цена рисков».
13. Какие моменты существенны для минимизации рисков снабжения через приобретение опционов на закупку дефицитного сырья?
14. Возможно ли проведение минимизирующих риски мероприятий по приобретению опционов и ордеров на внебиржевом рынке?
15. В чем смысл отнесения того или иного метода управления проектными рисками к так называемым мероприятиям по передаче рисков?
16. В чем логика мероприятий по прямому коммерческому страхованию проектных рисков?
17. В чем логика заключения фьючерсных контрактов с точки зрения страхования рисков сбыта продукции по проекту?
18. Охарактеризуйте логику хеджинга биржевых операций, направленных на минимизацию проектных рисков.
19. Какие именно способы управления проектными рисками относятся к так называемым мероприятиям по уклонению от рисков?
20. Как именно оптимизируют портфель сторонних ценных бумаг, приобретенных за счет бюджета проекта?
21. В чем смысл создания теневого менеджмента для ключевых подразделений компании, реализующих инновационный проект?
22. В управлении рисками обязательно ли уход от риска предполагает отказ от рискованных проектов?
23. Почему диверсификация, процесс сам по себе весьма рискованный, считается способом снижения риска?
24. Как организация защиты коммерческой тайны на предприятии влияет на степень инновационного риска? Приведите примеры.

Тест по теме «Управление рисками и последовательностями проектов инновационного развития»

1. Неопределенность предполагает наличие факторов, при которых результаты действий не являются детерминированными, но степень возможного влияния этих факторов на результаты известна:

- а) да, это верное утверждение
- б) нет, это неверное утверждение

2. Риск — это потенциальная численно измеримая возможность потери:

- а) да, это верное утверждение
- б) нет, это неверное утверждение

3. Риски, реализация которых может иметь три варианта исхода появление убытка сохранение ситуации в прежнем состоянии появление денежного дохода:

- а) чистые
- б) катастрофические
- в) систематические
- г) спекулятивные
- д) большие и несистематические

4. Риски реализация которых может иметь два варианта исхода появление убытка либо сохранение ситуации в прежнем состоянии:

- а) чистые
- б) катастрофические и систематические
- в) спекулятивные
- г) большие
- д) несистематические

5. К какой группе методов управления проектными рисками относится метод обратного соотношения «цена прибыль» ?

- а) мероприятия по передаче рисков
- б) мероприятия по уклонению от рисков
- в) мероприятия по принятию на себя детерминированных рисков
- г) мероприятия по принятию на себя недетерминированных рисков

6. Стоимость экономических потерь, соответствующая вероятности нежелательного исхода события — это:

- а) цена риска
- б) прибыль с учетом рисков
- в) отток денежных средств с учетом рисков

7. Какие методы из нижеперечисленных являются мероприятиями по передаче рисков?

- а) капитальные участия с фирмами и лицами являющимися для предприятия источниками повышенного риска
- б) перевод средств в иные менее рискованные инвестиционные активы
- в) приобретение специализированных страховок по типовым инвестиционным рискам
- г) резервирование основных и дублирующих контрагентов и заказчиков
- д) целенаправленная оптимизация портфеля ценных бумаг
- е) все вышеперечисленное не относится к мероприятиям по передаче рисков

8. При приобретении каких страховок как правило страховые ставки помимо всего прочего учитывают платежеспособность страхуемого так называемая страховая дискриминация:

- а) при приобретении общего генерального страхового полиса

- б) при приобретении специализированных страховок по типовым инвестиционным рискам
- в) при оформлении страховок по индивидуально сформулированным нетиповым рискам

9. Покупка ордеров на право снабжения может позволить фирме:

- а) закупить недостающее количество сырья
- б) подстраховать свое снабжение
- в) подстраховать сбыт

10. Хеджинг биржевых закупок предполагает соглашение между:

- а) фирмой созданной для реализации проекта и продавцом дефицитного сырья
- б) фирмой созданной для реализации проекта и биржей
- в) фирмой созданной для реализации проекта и ключевым покупателем

Решение практико-ориентированных задач:

Задача 1

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 2

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

Задача 3

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 4

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 точно 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 5

Существует крупный машиностроительный холдинг, в который входит более 10 предприятий. В одном из предприятий холдинга был разработан проект по созданию и продвижению на рынке новой услуги. Подготовленная программа по новой услуге имела все необходимые

технико-экономические обоснования. Данные бизнеса плана были заложены в бюджеты компании. Но в ходе выполнения проекта возникло два существенных риска: риск того, что доходы окажутся ниже прогнозируемых и риск того, что фактические расходы заметно превысят планируемые расходы. Причина оказалась в том, что при подготовке бизнес-плана по новой услуге не учитывались риски, влияющие на эффективность проекта. Кроме того, не принимались меры по минимизации операционных рисков, возникающих при взаимодействии различных вертикалей управления в компании; управления техническим развитием; управления инвестициями и финансовым планированием; маркетинга и материально-технического обеспечения. В результате доходы оказались меньше прогнозируемых, так как при расчетах не учитывалось изменение клиентской базы за счет перераспределения потребителей среди конкурирующих услуг. А фактические расходы превысили запланированные, так как в расходной части проекта не учитывался ряд дополнительных кроме стоимости закупки и монтажа оборудования затрат.

1. Идентифицируйте риски, влияющие на эффективность проекта продвижение новой услуги
2. Предложите мероприятия по минимизации операционных рисков

Тема 6. Методические аспекты оценки эффективности проектов инновационного развития предприятия

Вопросы для обсуждения:

1. В чем сущность однофакторных моделей оценки экономической эффективности инновационных проектов? Какие критерии в них используются?
2. Перечислите показатели эффективности, приведенные в Методических рекомендациях по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования 1994 года и поясните принципы их расчета.
3. Что предполагает дисконтирование? Существуют ли проекты, где дисконтирование не требуется? Поясните.
4. Охарактеризуйте особенности методик оценки экономической эффективности инноваций, применявшихся в нашей стране во второй половине XX в. Возможно ли их применение в современных условиях?
5. Какие критерии, помимо финансово-экономических, используются в многофакторных моделях оценки экономической эффективности инновационных проектов? Почему они зачастую слабоформализуемы?
6. Что такое рыночная стоимость объекта интеллектуальной собственности?
7. Какими методическими основами необходимо руководствоваться при определении рыночной стоимости объектов интеллектуальной собственности?
8. Какие факторы необходимо учитывать при определении рыночной стоимости объекта интеллектуальной собственности?
9. В чем смысл доходного проекта к оценке рыночной стоимости объекта интеллектуальной собственности?
10. В чем смысл сравнительного подхода к оценке рыночной стоимости объекта интеллектуальной собственности?
11. В чем смысл затратного подхода к оценке рыночной стоимости объекта интеллектуальной собственности?
12. Перечислите основные принципы оценки эффективности инновационно-инвестиционных проектов.
13. С какой целью проводится учет фактора времени в инвестиционных расчетах?
14. По каким показателям осуществляется оценка эффективности инновационно-инвестиционного проекта?
15. Как осуществляется учет инфляции при оценке эффективности инновационного проекта?

Решение практико-ориентированных задач:

Задача 1

В таблице представлены типовые затраты на технологические инновации в Российской Федерации. Проведите анализ типовых расходов инноватора при внедрении продуктовых и процессных нововведений

Типовые затраты на технологические инновации в Российской Федерации

Затраты на технологические инновации по видам инновационной деятельности	Доля, %
Исследование и разработка новых продуктов услуг и методов их производства передачи новых производственных процессов	35,9
Производственное проектирование дизайн и другие разработки, не связанные с научными исследованиями и разработками новых продуктов услуг и методов их производства передачи новых производственных процессов	4,0
Приобретение машин и оборудования связанных с технологическими инновациями	42,1
Приобретение новых технологий	1,6
из них права на патенты лицензии на использование изобретений промышленных образцов полезных моделей	0,2
Приобретение программных средств	1,6
Другие виды подготовки производства для выпуска новых продуктов внедрения новых услуг или методов их производства передачи	5,8
Обучение и подготовка персонала, связанного с инновациями	0,5
Маркетинговые исследования	0,3
Прочие затраты на технологические инновации	8,2

Задача 2

Научно-техническая лаборатория разработала новый навигационный прибор. Затрат на проведение исследований и испытаний составили 40 тыс.руб. К навигационному прибору проявили интерес две компании, которые были готовы внедрить новшество и купить его за 65 тыс.руб. Себестоимость нового прибора для производителя составила 30 тыс.руб. вероятность того, что компании купят или не купят прибор одинакова 50/50.

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.

Защита самостоятельной разработки

Презентация операционного плана проекта инновационного развития бизнес-идеи по заданному алгоритму.

Критерии оценки

За разработку, презентацию и защиту операционного плана проекта инновационного развития бизнес-идеи обучающемуся начисляются баллы в соответствии с критериями, представленными в таблице.

Критерий оценки	Содержание	Баллы
Жизнеспособность инновационной бизнес-идеи	<ul style="list-style-type: none">– новизна и актуальность бизнес-идеи– формулировка нового аспекта решения проблемы инновационного развития– технико-технологическая осуществимость– рыночная привлекательность проекта– наличие поддержки тематики инновационного проекта со стороны государственных органов, местных администраций или донорских организаций– наличие авторской позиции, самостоятельность оценок и суждений	3
Обоснованность прогнозных расчетов	<ul style="list-style-type: none">– использование методических подходов оценки риска и доходности	3
Степень раскрытия сущности вопроса	<ul style="list-style-type: none">– соответствие бизнес-идеи проблеме инновационного развития предприятия– соответствие содержания организационного плана бизнес-идее– полнота и глубина проведенного исследования– умение делать выводы	2
Соблюдение требований к оформлению и презентации результатов самостоятельной работы	<ul style="list-style-type: none">– соблюдение требований к оформлению презентационного материала– соблюдение регламента– умение вести дискуссию	2

Перевод баллов в пятибалльную шкалу оценок представлен в таблице.

Сумма баллов	Оценка	Зачет
9-10	Отлично	Зачтено
7-8	Хорошо	
5-6	Удовлетворительно	
0-4	Неудовлетворительно	Не зачтено

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

**в РАЗДЕЛ 1. Международная система подготовки магистрантов
(английский язык).**

Задание 1. Read the extracts (A-D) below from four different articles. Match titles 1-4 to the correct extracts.

1. Distance-learning health courses make a world of difference.
2. Education for the real world.
3. Arts and minds.
4. In deep water.

A. Many of us are often forced to choose between arts and science during our education, which can frustrate those who are fascinated with both disciplines. Happily, the crossover between the two subject areas is becoming more widely recognized. So, if you have an artistic talent as well as an interest in science, there are plenty of postgraduate degrees that combine both. ‘A basic knowledge about science would help many artists creatively,’ says Mariano Molina, an Argentinian artist who is collaborating with scientists at the University of Leicester on a project about how people perceive art. ‘Science and art have very different environments with regards to study and work, but my advice is to be as open as you can, as both can be really enjoyable.’

There is no doubt that this collaborative mentality is spreading. Central Saint Martins College of Art and Design has become the first art school in the UK to launch an MA in Art and Science. The course, which started in September 2013, encourages students to collaborate with scientists on an in-depth project of their choice. Suggestions have so far covered everything from anatomy and neuroscience to gender and identity.

B. Autumn 2013 saw the launch of several distance-learning MScs, increasing the range of online health-related courses taught by more than 50 UK universities and medical schools. At the University of Edinburgh, the new online MSc in Non-Communicable Diseases takes the number of online courses offered by the College of Medicine to 15.

Dr Liz Grant, Programme Manager at the university’s Global Health Academy, explained that the decision to develop the courses came out of a recognition that taking time out to travel to the UK for a year or two is not practical for many health practitioners in developing countries.

‘This was a way of enabling people who are still at the coalface (who are still working) to study but continue to work,’ she said. ‘When someone’s based in-country, it means that they are able to be in-touch with local data and apply their learning directly, and to learn through their work.’

C. Engineers, traditionally seen as experts in the built environment, are now turning their attention to the issue of water shortages. And there is no single cause of water scarcity, the whole water cycle – and the way we make use of it – has to be managed as sensitively and innovatively as possible. This area of engineering, known as water management, is set to become one of the coming decade’s greatest challenges.

The effect of water shortages means that ongoing work can be found – and will be needed – all over the world. Peter Duffy, head of civil engineering at United Utilities, explains how water companies are experiencing a revolution. ‘We have been transformed in recent years in terms of ensuring sustainability,’ he says, adding that trained water professionals and academics assets to the water business, both now in the future. ‘They will play a key role in advising governments about the risk that future challenges pose, and providing solutions to these’.

In the UK, universities have already been gearing up to meet the demand for a new generation of water experts. Postgraduates choosing this path tend to have already studied in a related field, such as engineering, geography, biology or mathematics, but consideration is often given to those educated in unrelated subjects who can demonstrate their enthusiasm and knowledge. What is needed, universities argue, is innovating thinking and committed individuals who are prepared to join forces with the water companies, charities and organizations that are embracing the need for change.

D. Our goal in Bath is to equip students with the education and skills necessary to develop a successful career in a competitive world. We have very close relationships with industry and the public sector, which means what we teach you and the research you undertake has relevance to the real world.

Our students are motivated and career-oriented. They understand that entry to the University of Bath is highly competitive, but they also know that as high-calibre students they are themselves in demand. We therefore strive to offer programmes that satisfy their needs and facilities that meet their expectations.

Academic life in Bath is centered on the Faculties of Engineering and Design, Humanities and Social Science; Science; and the School of Management. All our academic departments are highly active in research. This not only benefits undertaking research degrees, but also fosters an environment of discovery and innovation that is of benefit to all students. Learning in faculties at the cutting edge of their disciplines makes for a challenging and rewarding educational experience for students.

Read the article again and answer the questions.

1. What do you think is the purpose of the extracts? Who are the readers?

2. Which extracts contain references to specific universities? What are their names?
3. Which extract describes a problem that requires the attention of both practitioners and universities? What is the problem?
4. Which extracts mention a variety of subjects that can be studied at that university?
5. Which extract focuses on the needs of a specific group of people? Who are they?

Задание 2. Read the description of the following international student scholarship programs and name the one you would like to participate in. Explain your choice.

c -1-

DAAD Scholarships in Germany for Development-Related Postgraduate Courses

Last updated: 12 Jun 2017 |

DAAD

Masters/PhD Degree

Deadline: Aug-Oct 2017 (annual)

Study in: Germany

Next course starts AY 2018/2019

d Brief description:

The German Academic Exchange Service (DAAD) provides scholarships in Germany for international students for a range of postgraduate courses at German Universities which aim at providing academically educated young professionals from developing countries with further specialized studies.

e Host Institution(s):

German Universities offering development-related postgraduate courses

f Level/Field(s) of Study:

Masters or PhD courses in Economic Sciences/Business Administration/Political Economics; Development Cooperation; Engineering and Related Sciences; Mathematics; Regional and Urban Planning; Agricultural and Forest Sciences; Natural and Environmental Sciences; Medicine and Public Health; Social Sciences, Education and Law; and Media Studies.

See the complete list of eligible development-related postgraduate courses for 2018/2019.

g Number of Scholarships:

Limited

h Target group:

Young professionals from developing countries

i Scholarship value/inclusions/duration:

The scholarships include monthly payments of 750 euros for graduates or 1,000 euros for doctoral candidates; payments towards health, accident and personal liability insurance cover; and travel allowance, unless these expenses are covered by the home country or another source of funding.

The scholarship duration is 12 to 24 months (depending on the particular institution)) and 36 months for PhD.

j Eligibility:

- Works either for a public authority or a state or private company in a developing country and, as such, is engaged in the planning and execution of directives and projects with emphasis on development policies having a bearing on technological, economic or social areas.
- Holds a Bachelor's degree (normally four years) in a related subject.
- Has completed an academic degree with far above average results (upper third) and ideally at least two years of related professional experience after the first degree (bachelor).
- His/her academic degrees should normally not be more than six years old.
- **For study courses in German** (scholarship includes a 6-month German language course): DSH 2 or TestDaF 4 at the beginning of the study course; a minimum German language level of A2 at the time of application. In addition, German language proficiency at B1 level are highly recommended.
- **For courses in English:** IELTS (Band 6) certificate or TOEFL (minimum score: 550 paper based, 213 computer based, 80 internet based)

k Application instructions:

Applications must be made directly to the respective course except for Cameroon where applications must be submitted via the German Embassy. Please refer to the respective course websites for the application procedure, the application deadline, and the documents to be submitted. Deadline varies depending on the course but falls **around August-October 2017**.

It is important to read the 2018/2019 brochure and visit the official website to access the application form and for complete information on how to apply for this scholarship.

l Website:

Official Scholarship

Website: <https://www.daad.de/deutschland/stipendium/datenbank/en/21148-scholarship-database/?status=3&origin=190&subjectGrps=&daad=1&q=&page=1&detail=1000008>

m -2-

Westminster International Scholarships

Last updated: 12 Jun 2017 |

University of Westminster

Masters Degree

Deadline: 13 Oct 2017 (annual)

Study in: UK

Next course starts January 2018

n Brief description:

Westminster International Scholarships are fully funded awards aimed at students from developing countries who wish to study a full-time Masters degree at the University.

o Host Institution(s):

University of Westminster, United Kingdom

p Level/Field of study:

Any full-time Master's Programme offered at University of Westminster **except MBA**.

q Number of Awards: 1

Target group:

Citizens of developing and middle income countries

r Scholarship value/inclusions:

Full tuition fee waivers, accommodation, living expenses and flights to and from London.

s Eligibility:

You must be an international student from a developing country and hold an offer for a full-time Masters degree at University of Westminster. The main criteria are First Class Honours degree, financial need and development potential.

t Application instructions:

You should only apply for a scholarship once you have applied for admission and successfully been offered a place (either conditional or unconditional) on the course you wish to study. To apply for a scholarship, you will need to download and complete the relevant scholarship application form and submit it together with supporting documents by POST. The deadline for applications for entry in January 2018 is **13 October 2017**.

It is important to visit the official website (link found below) for detailed information on how to apply for this scholarship.

u Website:

Official Scholarship Website: <https://www.westminster.ac.uk/study/prospective-students/fees-and-funding/scholarships/january-2017-scholarships/westminster-international-scholarship>

v -3-

University of Sydney International Scholarships (USydIS)

Last updated: 17 Sep 2015 |

University of Sydney
Masters/PhD Degree

Deadline: 31 July/15 Dec (annual)

Study in: Australia

Course starts 2018

w Brief description:

The University of Sydney invites candidates who are eligible to undertake a Postgraduate Research Degree or Master's by Research program at this University to apply for the University of Sydney International Research Scholarship (USydIS). The objective of the USydIS is to attract top quality international postgraduate students to undertake research projects which will enhance the University's research activities.

x Host Institution(s):

University of Sydney in Australia

y Level/Fields of study:

Postgraduate Research Degree or Master's by Research program in all research disciplines (but would depend on Faculty)

z Number of Awards:

Not specified.

aa Target group:

International students

bb Scholarship value/inclusions/duration:

The USydIS will cover tuition fees and living allowance for up to three years with a possibility of one semester's extension for PhD students.

cc Eligibility:

The USydIS is available to students commencing in both the March (Research Period 2) and July (Research Period 3). For details on Scholarship Selection, please refer to the Supplementary information for research scholarship applicants.

dd Application instructions:

No separate application for a USydIS Scholarship is necessary. Students must indicate that they would like to be considered for the USydIS by completing the relevant section of the Postgraduate Research Application form. To be

considered for the award, completed applications **MUST** be received by the Admissions Office by:

- 31 July of the previous year for Research Period 2 (March) commencement
- 15 December of the previous year for Research Period 3 (July) commencement

It is important to visit the official website (link found below) to access the application form and for detailed information on how to apply for this scholarship.

ee Website:

Official Scholarship

Website: http://sydney.edu.au/scholarships/prospective/international_postgraduate_scholarships.shtml#usi

ff -4-

Fulbright Foreign Student Program in USA

Last updated: 20 Feb 2017 |

USA Government

Masters/PhD Degrees

Deadline: varies, Feb-Oct 2017

Study in: USA

Course starts AY 2018-2019

gg Brief description:

The Fulbright Foreign Student Program enables graduate students, young professionals and artists from abroad to study and conduct research in the United States at U.S. universities or other academic institutions.

hh Host Institution(s):

USA Universities and Academic Institutions

ii Field(s) of study:

Fulbright encourages applications from all fields, including interdisciplinary ones.

jj Number of Awards:

Approximately 4,000 foreign students receive Fulbright scholarships each year.

kk Target group:

International students from 155 countries around the world

ll Scholarship value/duration:

Generally, the grant funds tuition, airfare, a living stipend, and health insurance, etc. The Fulbright program provides funding for the duration of the study.

See the official website and country specific websites for the complete list of scholarship benefits.

mm Eligibility:

Program eligibility and selection procedures vary widely by country. Please see the country specific websites to find information about the Fulbright Program in your home country, including eligibility requirements and application guidelines.

nn Application instructions:

All Foreign Student Program applications are processed by bi-national Fulbright Commissions/Foundation or U.S. Embassies. **Therefore, foreign students must apply through the Fulbright Commission/Foundation or U.S. Embassy in their home countries.** Deadline varies per country but is around **February to October annually.**

It is important to visit the official website (link found below) and the country specific websites for detailed information on how to apply for this scholarship.

oo Website/Links:

Official Scholarship Website: <http://foreign.fulbrightonline.org/about/foreign-fulbright>

Related Scholarships: List of USA Scholarships

pp -5-**Rhodes Scholarships at Oxford University for International Students**

Last updated: 29 May 2017 | OPENS 1 JUN/1 JULY 2017

Rhodes Scholarship Fund

Masters/PhD Degree

Deadline: varies, July-Oct (annual)

Study in: UK

Course starts Oct 2018

qq Brief description:

The Rhodes Scholarships are postgraduate awards supporting exceptional all-round students at the University of Oxford. Established in the will of Cecil Rhodes in 1902, the Rhodes is the oldest and perhaps the most prestigious international scholarship program in the world.

rr Host Institution(s):

Oxford University in UK

ss Level/Fields of study:

Subject to limited restrictions, Rhodes Scholars may study any full-time postgraduate degree at the University of Oxford.

tt Number of Scholarships:

A class of 95 Scholars is selected each year

uu Target group:

Students from Australia, Bermuda, Canada, China, Germany, Hong Kong, India, Israel, Jamaica & the Commonwealth Caribbean, Kenya, Malaysia, New Zealand, Pakistan, Southern Africa (including South Africa, Botswana, Lesotho, Malawi, Namibia and Swaziland), Syria, Jordan, Lebanon and Palestine (SJLP), United Arab Emirates, United States, **West Africa (new from 2018)**, Zambia and Zimbabwe.

vv Scholarship value/inclusions/duration:

A Rhodes Scholarship covers all University and College fees, a personal stipend and one economy class airfare to Oxford at the start of the Scholarship, as well as an economy flight back to the student's home country at the conclusion of the Scholarship.

The basic tenure of the scholarship is two years, subject always, and at all times, to satisfactory academic performance and personal conduct.

ww Eligibility:

The following eligibility criteria apply to all applicants for the Rhodes Scholarships:

- **Citizenship & residency:** Each applicant must fulfil the citizenship and residency requirements of the Rhodes constituency for which they are applying. Please check the detailed information carefully via the country links.
- **Age:** Age limits vary between constituencies and range from a minimum age limit of 18 to a maximum of 28 by 1 October of the year following selection. In most constituencies, the age limit is 24 or 25. Please check carefully the specific age requirements for your constituency before applying. Successful candidates will arrive in Oxford the October following the selection process. The Scholarship may not normally be deferred.
- **Education:** All applicants must have achieved academic standing sufficiently advanced to assure completion of a bachelor's degree by the October following election. Academic standing must be sufficiently high to ensure admission to the University of Oxford, which has very competitive entry requirements, and to give confidence that Rhodes Scholars will perform to a high academic standard in Oxford. Individual constituencies may specify a 1st or equivalent. Some constituencies require an undergraduate degree to have been taken within the constituency of application.

xx Application instructions:

Depending on the country, applications will open either 1 June or 1 July 2017.

All candidates for the Scholarship should read the information about the Scholarships applicable globally, and then **proceed to their** country-specific page **to read the application criteria, eligibility requirements, and deadlines specific to their country.**

Applications for Rhodes Scholarships open during the spring and summer of the preceding year. Deadline varies per country but is around **July-October** of the preceding year you wish to study.

It is important to read the how to apply page and visit the official website (link found below) for detailed information on how to apply for this scholarship.

yy Website:

Official Scholarship Website: <http://www.rhodeshouse.ox.ac.uk/>

Related Scholarships: List of Scholarships in UK

Задание 3. Speak about your research sphere using the following plan:

- *the object of your research;*
- *the hot problems of this area of investigation;*
- *why it is important;*
- *who or what you deal with (people, documents, technical devices;*
- *what you like about your specialization / branch of science;*
- *what you intend to do in this area of study;*
- *which questions seem immediate to you.*

Задание 4. Speak about your scientific work using the following plan. Choose the important parts for you and add some more if needed.

Good day! Let me introduce myself. My name is...

I'm a Master's student at University at the department of.....

My specialty is...

The topic of my research is...

I'm interested in this field because...

My research means a lot for me personally.

It is: ***a way***

*to develop my outlook and intellect to improve
the knowledge of my speciality
to continue my education*

a chance

*to develop my personality to change
my life
to extend the sphere of personal contacts
to widen the range of my scientific interests
to make a contribution to science development*

an opportunity

*to prove some new points of view to work up a
new approach to some
problems, conceptions, theories, points of view*

In the field of my research I plan to get the following objectives / goals / aims / purposes / tasks:

- to analyse the current conception of. ... ,
- to compare the ideas / notions... ,
- to give a new look at the subject of research .. ,
- to test the results of the previous investigations/information about the subject of. ,
- to give a survey of.../ to observe ... ,
- to broaden my professional and research experience

The problem of my research is new (why?)

The problem is not new, but hasn't been thoroughly investigated (why?) The results of my research work can be applied to the present-day situation; can help to improve contemporary life (why?)

My research is important for my future job/ scientific career/ (why?)

- to dedicate one's life to academics
- to deal with academic profession
- to begin / to start the research
- to decide to become a post-graduate
- a well-educated person
- a real professional
- to make a career
- to have a scientific degree
- to get some useful, urgent results
- to enrich my knowledge of...
- to be a professional in ...
- to work in the field of...
- to have several serious reasons
- to become a good specialist in...
- to get a job of...

Задание 5. Read the information below and explain the difference between the terms "Resume" and "Curriculum vitae" (CV).

The primary differences between a resume and a curriculum vitae (CV) are the length, what is included and what each one is used for. A resume is a one or two page summary of your skills, experience and education. While a resume is brief and concise, a CV is a longer (at least two pages) and more detailed synopsis.

A CV includes a summary of your educational and academic backgrounds as well as teaching and research experience, publications, presentations, awards, honors, affiliations and other details. In Europe, the Middle East, Africa, or Asia, employers may expect to receive a curriculum vitae.

In the United States, a CV is used primarily when applying for academic, education, scientific or research positions. It is also applicable when applying for fellowships or grants.

zz WHAT TO INCLUDE IN A CURRICULUM VITAE

Your CV should be clear, concise, complete, and up-to-date with current employment and educational information.

The following are examples of information that can be included in your CV. The elements that you include will depend on what you are applying for, so be sure to incorporate the most relevant information to support your candidacy.

- ***Personal details and contact information.*** Most CVs start with contact information and personal data but take care to avoid superfluous details, such as religious affiliation, children's names and so on.
 - ***Education and qualifications.*** Take care to include the names of institutions and dates attended in reverse order; PhD, Masters, Undergraduate.
 - ***Work experience/employment history.*** The most widely accepted style of employment record is the chronological CV. Your career history is presented in reverse date order starting with most recent. Achievements and responsibilities are listed for each role. More emphasis/information should be put on more recent jobs.
 - ***Skills.*** Include computer skills, foreign language skills, and any other recent training that is relevant to the role applied for.
-
- | | |
|-------------------------------|---|
| • <i>Scholarships</i> | • <i>Publications</i> |
| • <i>Training</i> | • <i>Presentations and lectures</i> |
| • <i>Study abroad</i> | • <i>Awards and honors</i> |
| • <i>Dissertations/Theses</i> | • <i>Grants, fellowships, and assistantships</i> |
| • <i>Bibliography</i> | • <i>Technical, computer, and language skills</i> |
| • <i>Research experience</i> | • <i>Professional licenses and certifications</i> |
| • <i>Graduate fieldwork</i> | • <i>Memberships</i> |
| • <i>Teaching experience</i> | • <i>Hobbies and Interests</i> |

Задание 6. Create your own Curriculum Vitae using the sample.

CURRICULUM VITAE

Anna Maslova
103 Engels St., Apt. 14, 305025, Kursk, Russia
Tel: +7 (4712) 44-44-44, e-mail: ann-maslova1990@mail.ru

OBJECTIVE

The position of ... (teacher of mathematics).

PERSONAL PROFILE

Graduate of Kursk State University, the department of Physics and Mathematics.

EDUCATIONAL BACKGROUND

October 2015 – to the present moment	Master student of Kursk State University, the department of Physics and Mathematics, the sub-department of Mathematical Analysis and Applied Mathematics, Kursk, Russia.
September 2011 – June 2015	Kursk State University, the department of Physics and Mathematics, Kursk, Russia: Bachelor of Science.
September 2000 – June 2011	Secondary Comprehensive School №1, Sudzha, Kursk Region, Russia: Certificate of Secondary Education.

WORK EXPERIENCE

April 2015 – to the present moment	Secondary Comprehensive School №25, Kursk, Russia: Teacher of Mathematics.
------------------------------------	--

RESEARCH PROJECTS

September 2011 – June 2015

*Computer-Assisted Methods of
Calculation in Mathematical Analysis.*
B.Sc. qualification paper.

PUBLICATIONS

1. *Maslova, A.P. (2014) The Notion of Uncertainty in Mathematical Analysis.*
Graduate Research Tribune 1(16) 2014. Pp. 56-61. Kursk State University
2014.

MEMBERSHIPS

...

PROFESSIONAL ACTIVITY

...

LANGUAGES

Russian: native speaker

English: elementary/ pre-intermediate/ intermediate/ upper-intermediate/
advanced level.

COMPUTER SKILLS

PC: basic/ intermediate/ advanced level

(for IT specialists)

Programming and web-design: C, C++, Visual Basic, Visual C++, PL/SQL,
Java, JavaScript, HTML, DHTML, HTTP/1, HTTP/1.1, Pop Server, TCP/IP,
SQL, Oracle PL/SQL, PERL, J2EE, ODBC/JDBC, Python, PHP, MySQL,
PostScript, EJB, XML, KSH, ANT, AWK, SED.

PERSONAL SKILLS

Social and organizational skills

Good communication skills

HOBBIES

Web surfing, foreign languages, listening to music and travelling.

REFERENCES

References are available on request.

Задание 7. You are going to organize a scientific conference. Prepare its project to obtain permission from the university officials.

aaa The project has to include:

- Conference announcement and call for papers;
- Conference programme;
- Submission guidelines and rules;
- Registration form with instructions.

******* *You can include any other necessary information.*

Задание 8. Dramatize the situation with your partner.

bbb -1-

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.

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.

ccc -2-

You are a graduate student. You are an active researcher and systematically present your findings at conferences. After getting the Bachelor's degree, you decided to change the educational institution as your prospective scientific supervisor worked at another university. One day you meet your ex-professor who offers you to participate in an interesting academic event organized by your former university. Talk to your professor to find out all the details of the event.

You are a university professor. This year your educational institution is organizing a very interesting academic event. You are a representative of the Organizing Committee. One day you meet your ex-student who is an active researcher and systematically presents his/her findings at conferences. Offer him/her to participate in the upcoming event. Promote the event, providing the prospective participant all the necessary information.

ddd -3-

You are a graduate student. You are an active researcher and systematically present your findings at academic events. You have just come across a very interesting conference announcement. As it doesn't provide all the information

you are interested in, you decide to call the Organizing Committee. Talk to the representative of the Organizing Committee to find out all the details of the event. You are a university professor. This year your educational institution is organizing a very interesting academic event. You are a representative of the Organizing Committee. You have just posted a conference announcement on the website. As a result of the conference announcement, you receive a phone call from a prospective participant. Promote the event, providing the person all the necessary information.

eee -4-

You are a participant of The International Symposium on Social Sciences, Arts and Humanities (The International Symposium on Engineering and Natural Sciences). You have arrived at the conference venue. Visit the Registration Desk to check in, to receive your name badge and welcome pack and to learn some useful information including the schedule, the procedure of obtaining the Certificate of Attendance, etc. You are a representative of the Organizing Committee of The International Symposium on Social Sciences, Arts and Humanities (The International Symposium on Engineering and Natural Sciences). You need to welcome a participant of the Symposium, help him/her to register, provide him/her with a name badge, a welcome pack and all the necessary information, inform him/her about the schedule of the event, etc.

fff РАЗДЕЛ 1. Международная система подготовки магистрантов
(французский язык).

Задание 1. Traduisez le texte. Faites le résumé de ce texte.

ggg Erasmus: Les démarches à suivre

Chaque établissement définit ses procédures et son calendrier. Les étudiants doivent se rendre au bureau des relations internationales de leur établissement aussi tôt que possible (il est conseillé de se renseigner et de se préparer entre 1 an et 6 mois avant la date escomptée de mobilité), la date limite de retour de dossier se situe en générale aux alentours de fin septembre. Le bureau des relations internationales de votre université met en œuvre la coopération européenne et internationale de l'établissement et propose tous les renseignements et documents administratifs indispensables pour bénéficier des aides financières. Il organise s'il le souhaite, une préparation linguistique des candidats et prend les inscriptions pour des cours intensifs de langue étrangère CIEL (cours intensif Erasmus de langue), cours linguistiques d'été et des possibilités de logement à l'étranger. Pour toute information supplémentaire sur nos préparations linguistiques à l'étranger consultez le guide des séjours et programmes linguistiques EF.

hhh Les démarches administratives

Formulaire d'inscription Pour s'inscrire en Erasmus, il faut remplir le formulaire ("Application Form") de l'université d'accueil. Chaque université d'accueil a ses propres dates limites et procédure d'inscription.

iii Critères d'admissibilité en Erasmus

Les critères varient d'une université à l'autre, renseignez vous auprès du bureau des relations internationales de votre établissement à l'avance. Dans certaines universités: les candidats à une mobilité sont principalement sélectionnés pour partir uniquement au niveau de la Licence 3 ou du Master. Voici ci-dessous une liste exhaustive de critères retenus par certaines universités en France:

- Bon comportement général, assiduité, motivation et autonomie
- Moyenne scolaire : 12
- Moyenne de stage : 12
- Connaissance d'une 3ème langue (minimum niveau bac pour l'espagnol et l'allemand)
- Une sélection finale est parfois appliquée après les résultats des partiels

Задание 2. Lisez le texte. Faites le plan de ce texte.

jjj Coursera

Coursera est une entreprise numérique proposant des formations en ligne ouvertes à tous fondée par les professeurs d'informatique Andrew Ng et Daphne Koller de l'université Stanford, située à Mountain View, Californie. En avril 2012, Coursera a annoncé avoir reçu 16 millions de dollars de plusieurs capital- risqueurs de Série A comme John L. Doerr et Scott Sandell. Coursera dit se «consacrer à mettre le meilleur enseignement au monde gratuitement à la disposition de toute personne qui le recherche.» Coursera ne génère actuellement aucun revenu mais John Doerr estime que les utilisateurs paieront pour un «service premium».

Le 16 août 2012, 1 080 000 étudiants de 196 pays s'étaient inscrits à au moins un cours.

Coursera a été lancée peu après Udacity, entreprise par l'ancien professeur de Stanford Sebastian Thrun, et peu avant edX, une initiative à but non lucratif de formation en ligne par le MIT et Harvard.

Coursera s'est lancée dans des partenariats avec des universités, telles que Stanford, université du Michigan, Princeton, et université de Pennsylvanie. Des partenaires supplémentaires ont été annoncés en juillet 2012, incluant California Institute of Technology, université Duke, Georgia Institute of Technology, université Johns-Hopkins, université Rice, université de Californie à San Francisco, université d'Édimbourg, université de l'Illinois à Urbana- Champaign, université de Washington, université de Virginie, université de Toronto, et l'École polytechnique fédérale de Lausanne. En 2013, les premières écoles françaises y font leur apparition: l'École centrale Paris, l'École normale

supérieure, et l'École polytechnique, suivi de peu par l'Ecole des hautes études commerciales et l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales. Coursera a déclaré que de nouveaux partenariats et cours continueront d'être ajoutés à la plateforme.

Задание 3. Faites connaissance avec un des programmes des échanges académiques. Parlez d'un des programmes des échanges académiques.

kkk Echanges Académiques – Programme Hubert H. Humphrey

La bourse Hubert H. Humphrey permet aux professionnels accomplis à mi-carrière de bénéficier d'une année d'études non diplômantes et des échanges professionnels aux Etats-Unis. Les récipiendaires sont sélectionnés sur la base de leur leadership potentiel à l'échelle nationale et de leur engagement au service public. La bourse est offerte dans les filières suivantes : Développement agricole, économie agricole, communication / journalisme, Prévention de la toxicomanie, Traitement et prévention, Développement économique, Education, Banques et Finances, VIH / sida et la prévention, gestion des ressources humaines, Droit et droits de l'homme, Gestion des ressources naturelles et environnementales, Politique et gestion de la santé publique, Analyse des politiques et administration publique, enseignement de l'anglais comme langue étrangère, politique et gestion de la technologie, planification urbaine et régionale.

Le programme est un condensé d'expérience académique au second cycle universitaire dans des prestigieuses universités américaines et de stages professionnels auprès des meilleures institutions américaines, avec pour objectif le développement des compétences en leadership en vue de contribuer au développement du Congo. Le programme ne fournit pas de soutien pour les personnes à charge du récipiendaire.

Les critères de sélection:

- Les candidats doivent obtenir l'aval de leur institution d'origine/employeur.
- Les candidats doivent avoir au moins l'équivalent de quatre années d'études universitaires ou l'équivalent d'une Licence Américaine;
- Les candidats doivent avoir au moins cinq ans d'expérience professionnelle dans leur domaine ;
- Les candidats doivent avoir démontré leur capacité de leadership et un engagement envers le service public;
- Les candidats doivent avoir une forte motivation et s'engager sérieusement à achever le programme et à retourner au Congo à la fin de celui-ci ;
- Les candidats doivent être citoyens ou ressortissants de la République du Congo;

- Les candidats doivent avoir suffisamment de maîtrise de l'anglais pour leur permettre de façon réaliste d'accomplir une année d'études supérieures aux États-Unis. Les résultats satisfaisants au test de TOEFL sont requis:
- Les femmes qualifiées sont encouragées à postuler;
- La préférence sera accordée aux candidats qui n'ont pas déjà étudié aux États-Unis;

Les candidats qualifiés doivent remplir les formulaires de demande en ligne. Seuls les candidats sélectionnés seront notifiés et interviewés

III РАЗДЕЛ 1. Международная система подготовки магистрантов (немецкий язык).

Задание 1. Lesen Sie folgende Bewerbungsschreiben und bilden Sie Ihre eigene Bewerbung nach diesen Mustern.

Bewerbung für eine Arbeitsstelle

Susann Mustermann Beispielstr. 12, 12345 Musterstadt, Fon 01234/56 78 90

Mail: s.mustermann,@meinblog.de

Zielunternehmen GmbH

Herr Ansprechpartner

Vorlageweg 90a

12345 Musterstadt

1. Januar 2016

Bewerbung als Key Account Managerin

Ihre Stellenanzeige vom 3.1.2016

Sehr geehrte(r) Frau/Herr _____,

was für eine positive Überraschung! Da suche ich auf Karrieresprung.de nach einer beruflichen Herausforderung und lese, dass Sie den Bereich _____ demnächst ausbauen. Wie der Zufall so spielt: Genau darüber habe ich meine Masterarbeit geschrieben! Titel: " _____ " "Das passt perfekt", dachte ich mir - und bewerbe mich deshalb sofort bei Ihnen auf die ausgeschriebene Stelle.

Warum sollten Sie ausgerechnet mich einstellen, werden Sie sich fragen. Ich bringe ausgezeichnete Referenzen mit, konnte beispielsweise den Vertrieb bei der _____ AG optimieren. Meine Stärken sehe ich vor allem in der praktischen Lösung von Problemen im Betriebsablauf, in der Organisation und im

Projektmanagement. Durch die gute Zusammenarbeit im damaligen Team und die Bereitschaft zu Blitzeinsätzen (auch nach Feierabend) ist es mir stets gelungen, Deadlines mindestens einzuhalten, mehr aber noch nachhaltige und ausgereifte Ergebnisse abzuliefern.

Obendrein fallen bei mir lange Einarbeitungszeiten weg, da ich Ihr Unternehmen schon kenne. Wir sind uns nicht unbekannt! Schon während meines Praktikums bei Ihnen im Haus (Abteilung _____, vom 1.7. bis 30.8.2015) brannte ich für das Projekt _____, das ich damals mitinitiiieren und schließlich verantwortlich leiten durfte. Es war ein voller Erfolg, wie Ihnen Frau _____, meine damalige Leiterin, sicher gerne bestätigt. Die Erfahrungen von damals sowie mein aktuelles Wissen aus Studium und weiteren Praktika würde ich gerne bei Ihnen mit Mehrwert einsetzen. Vollen Elan gibt's gratis dazu.

Gerne überzeuge ich Sie in einem persönlichen Gespräch davon, dass Sie mit mir eine ebenso engagierte wie erfahrene Mitarbeiterin gewinnen. Bis zu Ihrer Rückmeldung verbleibe ich

mit besten Grüßen

Susann Mustermann

PS: Von meiner Haustür bis zu Ihrer Firmenzentrale sind es mit dem Fahrrad genau 20 Minuten. Das heißt: Während die anderen Mitarbeiter noch im Stau stehen, könnte ich morgens schon die erste im Büro sein...

1. April 2016

Arbeitgeber GmbH Frau

Petra PersonalerZielstr.

99

98765 Musterhausen

Anlagen

- Lebenslauf
- Zeugnisse
- Zertifikate

Bewerbung für ein Praktikum

Sehr geehrte Frau *Personaler*,

Ihr Unternehmen genießt im Bereich der _____ einen ausgezeichneten Ruf. Da es sich dabei um den Schwerpunkt meines Studiums und meiner bisherigen Projekte handelt und mir Ihr Unternehmen von Bekannten empfohlen wurde, bewerbe ich mich für eine Praktikum bei Ihnen.

Neben meinem Fachwissen in den Bereichen *Thema 1* und *Thema 2* konnte ich bei verschiedenen Projekten schon erste Praxiserfahrungen sammeln. Im Rahmen des Studienprojektes „NAME“ arbeitete ich zudem zusammen mit einem Team aus Studenten für Unternehmen wie X, Y und Z. Dort waren wir unter anderem verantwortlich für...

Aufgabe 1

Aufgabe 2

Dabei habe ich große Teile des Projektes selbst verantwortet und dabei meine fachlichen und sozialen Fähigkeiten ausbauen können. Diese Kompetenzen sowie meine hohe Motivation möchte ich gerne bei Ihnen einbringen und weiter trainieren.

Gerne überzeuge ich Sie in einem persönlichen Gespräch davon, dass Sie mit mir einen ebenso engagierten wie erfahrenen Praktikanten gewinnen.

Mit besten Grüßen nach Musterhausen

Max Muster

Anlagen

- Lebenslauf
- Zeugnisse
- Zertifikate

mmm **РАЗДЕЛ** **2. Структура** **и** **специфика**
написания **научной** **статьи. Подготовка доклада**
на конференцию (*английский язык*).

Задание 1. Complete the table with the research report elements.

<i>Abstract/Synopsi</i>	<i>Appendices</i>	<i>Conclusion</i>	<i>Discussion</i>
<i>Literature Review (sometimes included in the Introduction)</i>			
<i>References or Bibliography</i>	<i>Results</i>	<i>Title of report</i>	

Parts	Sections
Preliminary material	1. _____ 2. Table of contents (not always required) 3. _____
Body of report	4. Introduction 5. _____ 6. Methodology 7. _____ 8. _____ 9. _____ 10. Recommendations (sometimes included in the conclusion)
Supplementary material	11. _____ 12. _____

Задание 2. Read stages a-g of research report preparation suggested by the Adelaide Writing Centre. Put them in order. Then compare your ideas in pairs.

- | | |
|---|---|
| a Draft the supplementary material | e Draft the body of your report |
| b Analyse the task | f Develop a rough plan |
| c Do the research | g Draft the preliminary material |
| d Improve your report | |

Задание 3. Match sections 1-12 from Task 1 with the information below they should include.

- a** all the references used in your report or referred to for background information
- b** any additional material which will add to your report
- c** concise heading indicating what the report is about
- d** concise summary of main findings
- e** list of major sections and headings with page numbers
- f** other relevant research in this area
- g** relevance of your results, how it fits with other research in the area
- h** summary of results/findings
 - i** what needs to be done as a result of your findings
 - j** what you did and how you did it
- k** what you found
- l** why and what you researched

Задание 4. Match the parts of an abstract (1-5) to the questions they answer (a-e).

- | | |
|---------------------|--|
| 1 background | a What was the purpose of the research? |
| 2 aims | b What were the main findings? |
| 3 approach | c What did the research lead to? |
| 4 results | d What was the context of the work? |
| 5 conclusion | e What were the methods used in the research? |

Задание 5. Match sentences a-e to abstract parts 1-5 in Task 4.

- a** The findings of the research illustrate how / show the impact of ...; We can predict / foresee that ...
- b** We conducted the studies of / experiments on ...; We employed the following methods ...; The research explored ...; We tested this hypothesis using ...
- c** This article is motivated by ...; ... is a fundamental question in ...; Previous research indicates / has shown that / has focused on ...
- d** This article has the following goals / objectives ...; The article examines / studies ...; The main purpose of the article is to ...
- e** The findings support the prediction / model ...; Theoretical contributions and practical implications are discussed / presented ...

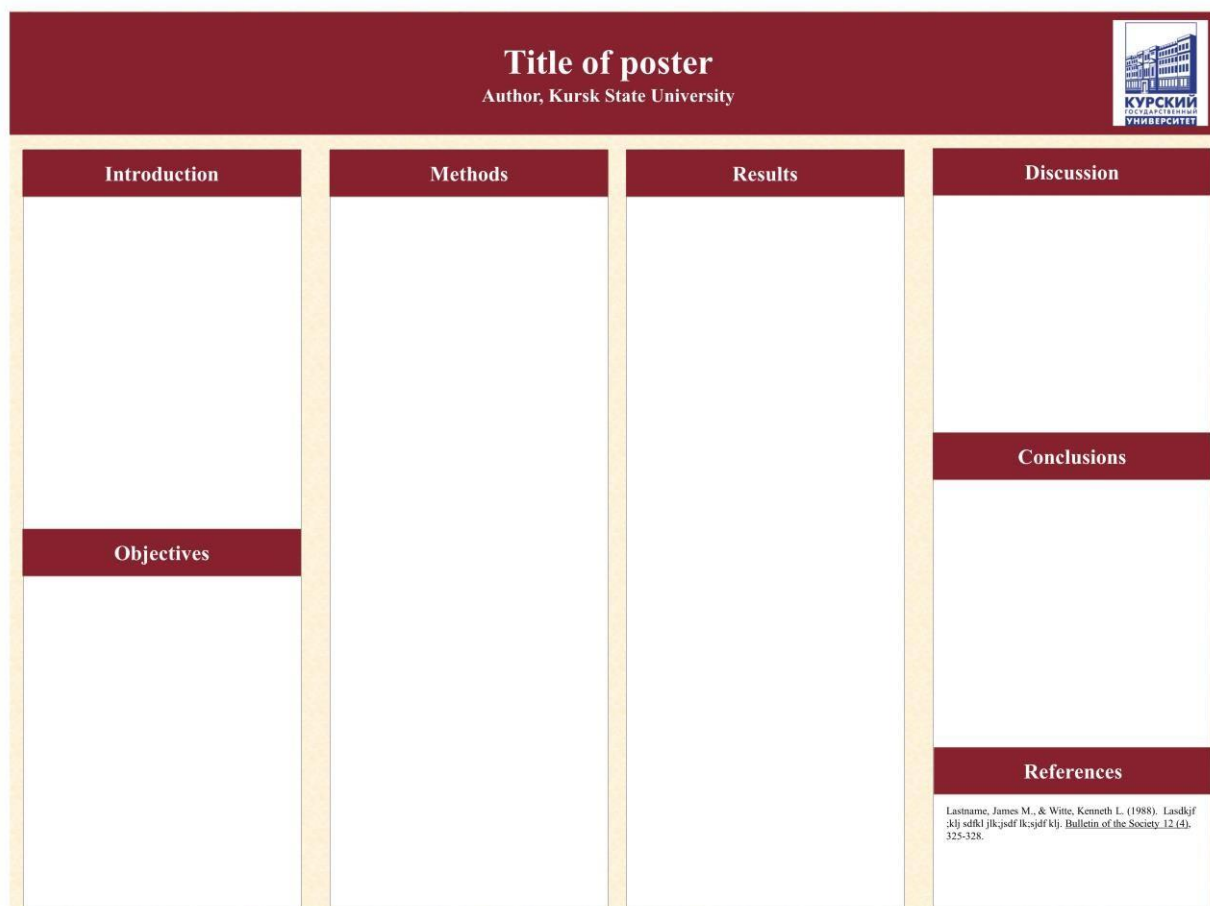
Задание 6. Read the abstract and divide it into the five parts listed in Task 4. Write the names of the parts in the left-hand column.

Your notes	Abstract
	Most policy makers, corporate executives, practitioners, and parents assume that wiring schools, buying hardware and software, and distributing the equipment throughout will lead to abundant classroom use by teachers and students and improved teaching and learning. This article examines these assumptions in two high schools located in the heart of technological progress, Northern California's Silicon Valley. Our qualitative methodology included, firstly, interviews with teachers, students, and administrators, secondly, classroom observations, review of school documents, and, finally, surveys of both teachers and students in the two high schools. We found that although teachers used computers for classroom work, access to equipment and software seldom led to widespread teacher and student use and most teachers were occasional users or non-users. As a result, more often their use sustained rather than altered existing patterns of teaching practice. We offer two interrelated explanations for these challenges to the dominant assumptions that guide present technological policy making. In general, traditions in high schools will influence the slow revolution in teaching practices.

Задание 7. Choose a research project from your subject area and present it to the group in brief, following the plan from Task 4 and using the patterns from Task 5.

Задание 8. You are going to deliver a speech at the upcoming conference. Makeup a plan of your speech (or its draft) for your research advisor.

Задание 9. Create a research poster using the following example.



РАЗДЕЛ 2. Структура и специфика написания научной статьи. Подготовка доклада на конференцию (французский язык).

Задание 1. Traduisez le texte.

ooo Qu'est-ce qu'un article scientifique ?

Attention, il ne s'agit pas d'un article qui concernerait spécifiquement ce qu'on appelle «sciences» au sens courant du terme: biologie, chimie, physique. L'adjectif «scientifique» se réfère dans ce cas tant aux sciences humaines qu'aux sciences exactes (et ici, en l'occurrence, nous travaillerons dans le domaine des sciences humaines).

Mais alors que veut dire article «scientifique»?

C'est un écrit publié, relativement concis, faisant état d'une recherche, dans un domaine particulier, sur un sujet précis; en outre, les réflexions de l'auteur

traduisent non pas une vérité établie mais un savoir en construction, en train de se créer. Il met donc en avant des questions qui se posent -généralement sous la forme d'une problématique- et des pistes de réponses.

Mais aussi :

- il est évalué et validé, avant sa parution, par un comité de lecture ou un groupe d'experts;
- il est publié dans un périodique spécialisé, dans un compte rendu de congrès ou de conférence, ou encore dans un ouvrage collectif;
- il émane d'un spécialiste, d'un expert, reconnu par ses pairs;
- il s'adresse à des spécialistes (par ex: chercheurs, professeurs d'université) ou futurs spécialistes (par ex: étudiants);
- il revêt (le plus souvent) une dimension argumentative ou démonstrative;
- il s'appuie toujours sur d'autres travaux et cite obligatoirement ses sources (bibliographie, notes de bas de page,...).

Задание 2. Traduisez le texte. Faites le résumé de ce texte.

ppp Rédiger un résumé en 5 étapes

Il est possible d'écrire un bon résumé en quelques étapes qui consistent à repérer les idées importantes et les mots clés pour ensuite les ordonner et en faire un texte cohérent. Voici la marche à suivre :

La première étape est une première lecture du texte à résumer pour en dégager l'idée principale. À la suite de cette lecture, vous devriez être en mesure de répondre à la question: de quoi le texte traite-t-il ?

La deuxième étape, pour sa part, se veut une lecture approfondie du texte à résumer. Elle vise à faire ressortir les mots porteurs d'idées, les passages significatifs, les faits, les arguments et les mots de liaison. Tous les moyens sont bons pour identifier ces éléments. N'hésitez donc pas à surligner, encercler, cocher ou numéroter ce qui est pertinent dans le texte.

La rédaction d'un plan est *la troisième étape*. Votre plan vous sert à mettre en ordre les idées que vous avez extraites du texte. Vous pouvez suivre celui du texte original ou bien en créer un propre à votre résumé.

C'est à *la quatrième étape* que vous composez votre résumé. Vous devez exposer clairement le sujet ou la problématique (dans l'introduction), énoncer l'idée principale et les idées secondaires et démontrer le raisonnement, l'argumentation et les conclusions de l'auteur.

La cinquième et dernière étape est celle de la révision. C'est le moment de vous assurer que votre résumé est fidèle au texte de départ. Vous devez lire et relire celui-ci afin de vérifier que les idées qui y sont présentées sont les mêmes que celles du texte original et que vous avez bien respecté la vision de l'auteur.

Finalement, n'oubliez pas que, lorsque vous résumez, vous vous devez de rendre, en vos mots, les idées principales du texte de départ.

Задание 3. Traduisez le texte. Faites le résumé de ce texte.

qqq **Comment rédiger un rapport scientifique**

Débutez votre rapport le plus tôt possible.

Votre rapport doit contenir tous les détails de votre expérience. Pour ne perdre aucune information, il est préférable de commencer votre rapport dès la mise en place de votre protocole de recherche. En outre, cela vous permettra d'avoir suffisamment de temps pour rédiger, corriger et peaufiner votre rapport.

- Consignez tous les éléments de votre recherche dans un carnet de bord : données collectées, matériel, méthode, paramètres de l'expérience, résultats, échec ou succès d'une étape de l'expérience... Votre carnet de bord sera un outil précieux pour la rédaction de votre rapport.
- Gardez en tête que votre rapport pourra être corrigé à la fin de sa rédaction. Cette relecture se fait généralement en trois étapes.
- Quelques jours après la rédaction de votre rapport, relisez-le à tête reposée et avec un œil critique. Repérez les points faibles à corriger.
- Soumettez votre rapport à des collègues ou camarades afin d'avoir des avis critiques et impartiaux.
- Présentez votre rapport à votre supérieur ou tuteur. Au vu de ses observations, vous pourrez peaufiner les derniers détails de votre rapport.

Задание 4. Rédiger le résumé et les mots-clés en français.

Стандарты надо неукоснительно выполнять, а не корректировать
Размышления по прочтении статьи О.Е. Лебедева «Конец системы обязательного образования?»

Автор расценивает статью О.Е. Лебедева «Конец системы обязательного образования?» как событие в науке об общем образовании. Со своей стороны он уточняет и дополняет ответы на вопросы, поставленные в этой статье: как, кого, чему и для чего нужно учить. Автор подчеркивает необходимость учить учителей и воспитателей, причем постоянно. В частности, учить педагогической психологии, а также технологиям формирования познавательных компетенций, применения Интернета. Не менее важно учить родителей, на которых должны быть возложены серьезные обязанности в обучении и воспитании их детей. Раскрывается понятие деятельностного переживания как сути аутентичного обучения, диалога и групповой работы – как важнейших механизмов развития интеллекта. Рассматривается опыт работы Университетско-школьного

кластера НИУ ВШЭ, который решает педагогические задачи, сформулированные во ФГОС.

Ключевые слова: общее образование; качество образования; психология образования; деятельностное переживание; познавательные компетенции; гражданственность; компетенция учения; Университетско-школьный кластер НИУ ВШЭ

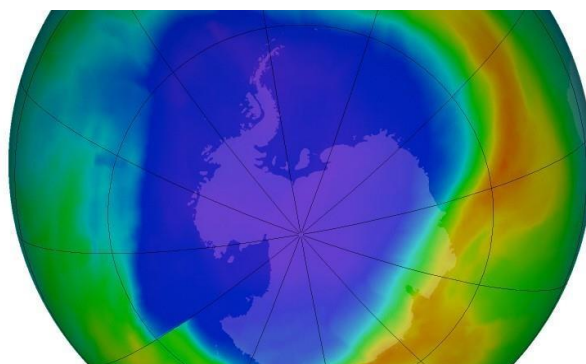
rrr РАЗДЕЛ 2. Структура и специфика написания научной статьи. **Подготовка доклада на конференцию (немецкий язык).**

Задание 1. Lesen Sie den gegebenen Artikel und verfassen Sie eine kurze Inhaltsangabe. Gebrauchen Sie dabei die niedergegebenen Klischee und Schablonenausdrücke.

Das Ozonloch klafft noch länger

Süddeutsche Zeitung

SZ.de Zeitung Magazin



So sah das Ozonloch 2013 aus.

In den blauen und violetten Bereichen ist die Ozonschicht dünn.

sssEigentlich sollte sich das Ozonloch bis Mitte des Jahrhunderts schließen. Daraus wird womöglich nichts, warnen Forscher.

Von Christopher Schrader

Die Saga vom Ozonloch ist eine Geschichte, wie Menschen sie lieben. Sie handelt von Ignoranz, Verfehlung, Erkenntnis, Gemeinschaft, Tatkraft und Erlösung: Zuerst hatte die Menschheit mit ihrer Industrie die schützende Ozonschicht in der Erdatmosphäre beschädigt und über der Antarktis sogar ein Loch hineingestanz. Doch dann besannen sich die Staaten, und nach globaler Anstrengung auf Basis eines internationalen Vertrages namens Montreal-Protokoll sollte das Problem bis zur Mitte dieses Jahrhunderts behoben sein.

Nur hat die Sache leider einen Haken: Das Montreal-Protokoll umfasst nicht alle schädlichen Substanzen. Insbesondere ein Molekül namens Dichlormethan (CH_2Cl_2) könnte die Rettung behindern, berichtet eine englisch-amerikanische Forschergruppe um Ryan Hossaini von der Lancaster University. Der globale Ausstoß der Chemikalie hat sich zwischen 2004 und 2014 fast verdoppelt. Bleibt er auf dem heutigen Niveau von etwa einer Million Tonnen pro Jahr, könnte sich das Ozonloch fünf Jahre später schließen als erhofft. Setzt sich der Wachstumstrend fort, sodass die Emission 2050 etwa 2,8 Millionen Tonnen erreicht, dauert es sogar 30 Jahre länger (*Nature Communications*, online).

"Zurzeit ist die Wirkung von Dichlormethan begrenzt", sagt Hossaini. Anhaltendes Wachstum aber könnte viele "Vorteile des Montreal-Protokolls zunichtemachen". Die Substanz dient als Lösungsmittel, zum Entfetten von Metallen und Aufschäumen von Kunststoff. Die genauen Emissionsquellen sind unbekannt, ein kleiner Anteil kommt aus verbrannter Biomasse, 90 Prozent stammen aus der Industrie reicher Länder. Dichlormethan wird, wie viele andere Substanzen, nicht von dem internationalen Vertrag geregelt, weil es eine relativ kurze Halbwertszeit von etwa fünf Monaten hat. Doch sobald das Molekül in den Tropen von Aufwinden erfasst und in höhere Schichten der Atmosphäre geblasen wird, verlängert sich seine Lebensdauer. In der Stratosphäre ab etwa 15 Kilometern Höhe bilden sich Ozon zerstörende Radikale aus den beiden Chloratomen.

Es sei inzwischen wichtiger, mahnen die Forscher um Hossaini, die unterschätzte Substanz im Montreal-Protokoll zu ergänzen, als die Produktion der dort bereits erfassten Stoffe zu unterbinden. Mit der Studie werde "klar gezeigt, dass CH_2Cl_2 künftig einen sehr bedeutenden Einfluss auf die Ozonschicht haben kann", bestätigt Johannes Orphal vom Karlsruher Institut für Technologie. "Insofern müsste diese Substanz in der Tat nun auch in das Protokoll aufgenommen werden." Andere deutsche Experten halten jedoch die von dem britischen Kollegen angenommene Steigerung der Emissionen für spekulativ.

Allerdings ist Dichlormethan nicht die einzige Substanz, die im Montreal-Abkommen fehlt. Kurzlebige Brom-Verbindungen könnten die Rückbildung des Ozonlochs ebenfalls jahrelang aufhalten.

ttt Klischee und Schablonenausdrücke

1. Der zu referierende Artikel heißt ... und ist in der Zeitschrift (Zeitung) «...» veröffentlicht.
2. Der Verfasser (der Autor) dieses Artikels ist ...
3. In diesem Artikel handelt es sich um ... / ist die Rede von ...

4. Der Autor
 - widmet seinen Artikel dem Thema ...
 - untersucht das Problem ...
 - analysiert, vergleicht, beurteilt, erklärt, bemerkt, berichtet, unterstreicht, stellt fest, dass ...
5. Es werden die Fragen diskutiert ...
6. In diesem Artikel werden folgende Fragen behandelt: erstens, ... zweitens, ... drittens, ...
7. Besondere Aufmerksamkeit wird der Frage / dem Problem ... gewidmet.
8. Der Verfasser gelangt zum Ergebnis ...
9. Der Autor zieht daraus Schlussfolgerungen, dass ...
10. Er leitet Schlussfolgerungen, dass ...
11. Zusammenfassend muss / soll / möchte / kann ich Folgendes sagen: ...
12. Abschließend muss / soll / möchte / kann ich Folgendes sagen: ...
13. Der Artikel hat mir sehr gut/nicht besonders gut / überhaupt nicht gefallen.
14. Der Artikel hat auf mich einen tiefen Eindruck gemacht. Er ist sehr interessant humorvoll / realistisch / wahrheitsgetreu / aktuell / informativ ...
15. Er regt zum Nachdenken an.
16. Meiner Meinung nach ...
17. Ich glaube / meine / bin überzeugt / zweifle daran, dass ...

Der Artikel ist nützlich / nicht besonders nützlich / gar nicht nützlich für meinen zukünftigen Beruf / meine zukünftige Arbeit.

РАЗДЕЛ 3. Развитие навыков академического письма (английский язык).

Задание 1. Mark expressions a-l with **I** if they are part of an informal letter to a friend and **F** if they are from a formal academic letter.

a By the way, are you going to the Statistic Conference, too? If so, I'll take the opportunity to bring you the book you asked for in your previous letter. It's really magnificent. _____

b My name is Professor Copeland, and I am writing to you in order to request information on the Statistics Conference to be held at your University in November, 2015.

c Yours faithfully,
Rebecca Copeland _____

d Dear Jane,

e Firstly, could you provide details of the accommodation options? Secondly, I would be grateful if you could provide information on the plenary speakers. **f** I wonder if you could share the worksheets you designed for teaching Probability, too? It'd be wonderful to use them as well.

- g** Finally, could you please clarify the deadline for registration?
- h** Hope to hear from you soon. _____
- i** Thank you for in advance for your help with this. I look forward to receiving your reply. _____
- j** Best wishes,
Rebecca _____
- k** Hi, here. I hope you're well, and your kids, too. Thanks very much for the teaching materials you sent. I used them with my students and they thought they were great.
- l** Dear Sir or Madam,

Задание 2. Match the expressions 1-8 with their functions a-c.

- a** starting and e-mail/letter
- b** acknowledging receipt of something
- c** inviting a response

- 1** I refer to your letter dated...
- 2** We appreciate your interest in ...
- 3** If you have any further questions, do not hesitate to contact us.
- 4** Thank you very much for sending the information about...
- 5** I am writing on behalf of the university to invite you...
- 6** We look forward to hearing from you soon.
- 7** I am writing to apply for ...
- 8** Thank you for your letter of ...

Задание 3. Cover Task 2 and put the words below in order to make sentences.

- 1** reply / are / to / your / looking / we / forward
- 2** our / interest / we / your / appreciate / in / project
- 3** conference / I / on / writing / am / of / the / the / invite / university / behalf / to / you / to
- 4** will / early / appreciated / your / confirmation / be
- 5** contact / do / hesitate / to / us / not

Задание 4. You have come across an advertisement about a grant for attending a workshop for researchers. Write a short, formal e-mail to the organising committee (100-120 words). Describe your achievements and ask if you fit the criteria to be selected. Use expressions from the tasks.

Subject	
Opening	
Stating the aim	I am writing to you _____
Giving information	

Describing the actions you expect	I would be grateful if you could_____
Closing	—
Signature	

Задание 5. In column 1 in the table, tick the features a good reference letter should have.

	1	2
1 Explanation of how long the referee has known the applicant		
2 List of the personal qualities relevant to the specialist		
3 Reference to the applicant's qualifications, experience, and professional skills		
4 The applicant's weaknesses		
5 The applicant's religion, nationality, age, disability and gender		
6 The referee's contact information		

Задание 6. Read the letter of reference. In Column 2 in Task 5, tick the features the letter has.

a Dear Sir/Madam,

uuu I am Robert Leeds, Professor at Darwin College, University of Nombridge. I am writing in support of Ms Hardworking's application for the MSc in Applied Ecology and Conservation at the University of South Anglia. I have known this applicant for nearly 15 years, mostly through our shared work on an international ecological project in India.

vvv Ms Hardworking is a leading professional in India, highly respected for her participation in biodiversity conservation projects As well as this, she is known as an innovative thinker in the field. She is intelligent, well-read and articulate, and has the maturity, self-discipline and independence to be able to cope with study at postgraduate level. It is typical of her positive attitude and the priority she gives to her professional development that she has chosen to apply for this programme in the middle of a very successful career.

d Moreover, her command of English is native-speaker standard. She has been used to functioning in English since childhood, throughout her education and now in most aspects of her professional life.

e I am pleased to have this opportunity of recommending Ms Hardworking to you as a postgraduate student. She will be an asset to the MSc programme.

f If you have any further questions, feel free to contact me.

Yours faithfully, Robert Leeds
Professor Robert Leeds

Задание 7. Match elements of a reference letter 1-6 with its parts a-f.

- | | |
|------------------------------------|--|
| 1 describing the applicant | 4 giving more information on the applicant |
| 2 conclusion | 5 opening |
| 3 summary of what has been written | 6 describing the referee's position |

Задание 8. In column 1 in the table, write the numbers to show the order in which you would write these elements in a proposal.

	1
a Describing what your institution is working on	
b Speaking about attachments and contacts	
c Stating the purpose of your letter	
d Writing about the partnerships you already have	
e Explaining why the partner may be interested in establishing a partnership with you	

Задание 9. Put the words in order to make sentences for a proposal for partnership. Then put the sentences in order in which they are most likely to appear in a proposal.

- 1 queries / by / any / contact / have / me / you / email. / Should
- 2 to establish / your / willing / a partnership / are / with / We / university.
- 3 encouraging. / have / The / very / been / results
- 4 our / I / partners' / enclosing / feedback. / am
- 5 organisation. / pleasure / would / become / be / your / It / with / a / to / associated
- 6 provide / already / I / like / you / a brief / of / have / partnerships / we / with / to / the / established. / outline / would

Задание 10. Complete the sentences with words from the list. One word is used twice.

goals proposal institution (x2) research

Information to be included in a covering letter:

- 1 A description of your _____.
- 2 A statement explaining how you will help accomplish the funder's _____.
- 3 An explanation of the rationale and purpose of your _____.
- 4 An explanation of why the grant-awarding foundation is a fit with your _____.
- 5 A 'thank you' for the opportunity to submit the _____.

Задание 11. Underline phrases in the letter which match the functions below.

Dear Mr Peeler,

On behalf of the Department of History, Cultural Studies and Ethnology, I am pleased to present this grant proposal for our project, titled 'Archives of Vologda monasteries and churches of the XV–XVII centuries'. It aims to complete our research work on compiling a list of documents from church archives in the Vologda region.

We are requesting financial assistance to enable us to organise trips to Saint Petersburg (to the Russian National Library) and Kiev (to the Ukrainian National Library) where we can get access to rare books and manuscripts about the history of our region for the period mentioned above.

We appreciate this opportunity to apply, as we consider this grant an important factor in the development of the whole nation. Please contact me if you have any questions about our work or our proposal.

Sincerely,

Dr Marina Okasova, Assistant Professor

- 1 giving contact information
- 2 introducing the reasons for funding
- 3 thanking the funder
- 4 introducing your organisation
- 5 describing the purpose of your project

Задание 12. Match the pairs of expressions A-E to functions 1-5 from Task 11.

www

A _____

In our department, we deal with ...

Among our main activities are ...

xxx

B _____

The long-term/short-term plan is/was designed to ... The purpose/goal of the proposed project is to ...

yyy

C _____

Our organisation receives funding from state, city and federal sources. We need assistance/support in ...

Your assistance will enable us to ...

zzz

D _____

Thank you for the guidance and help in the development of our project. We are grateful for the opportunity to apply for the grant.

aaaa

E _____

Should you have any questions or require further/additional information, please contact ...

For answers to any questions about our project/application, please feel free to ...

Задание 13. Complete a part of the Fulbright Postdoctoral Research Fellowship in Sciences 2012-13 Application Form.

**bbbb Fulbright Postdoctoral Research Fellowship in Sciences
2012-13 Application Form**

(Use 10-point or larger type, and do not hand write. Answers must fit in the space provided.)

1. Country of Application: 2. Category of grant: L R L/R
3. Special award name (if any):
4. Title (*check one*): Dr. Mr. Mrs. Ms. 5. Gender: Male Female
6. Family name: First: Middle:
7. Country or countries of citizenship:
8. Country of legal residence:
9. Do you have or are you applying for U.S. permanent residency status? Yes No
10. Date of birth (MM/DD/YYYY): 11. Place of birth (city, country):
12. Current position title and start date (MM/YYYY):

Department/office, institution (*your complete mailing address, telephone, fax and e-mail*):

13. Academic credentials (*degrees—list three highest degrees*):

Name/Location of Institution/Web site	Field of Study	Name of Diploma or Degree	Date Received

14. Most significant professional accomplishments, honors and awards and up to three significant publications:
15. Previous Fulbright grants (*If yes, list most recent first; specify whether student or scholar grant and dates*):

16. Project title (title of research topic):

17. Brief summary of project statement (Please use only the space provided. Do not attach additional pages.):

18. Number of months required for project:

Date (month/day/year) you expect to

a. Begin your project:

b. End your project:

19A. Major academic discipline :

19B. Specialization(s) (list sub-fields within the academic discipline; for teaching awards, list topics on which you plan to lecture):

20. Professional travel and/or residence abroad during the last five years (list countries, dates and purpose of activity).

If you have entered the United States on a J-1 or J-2 visa, please list the J category of sponsorship (professor, research scholar, student, specialist, short-term scholar, etc.) and provide copies of your previous DS-2019:

21. Cultural, educational and professional societies of which you are a member:

22. Identification of referees: (List the name, title, mailing and e-mail addresses and telephone and fax numbers of three persons from whom you have requested a letter of reference. These colleagues should know your work, and at least one should be from outside your home institution.)

(1)

(2)

(3)

23. Self-assessment of English proficiency (excellent, good or fair):

Reading:

Writing:

Speaking:

Задание 14. In column 1, tick the features you think a summary should have.

	1
1 The author's name and the title of the article	
2 Graphs and tables	

3 Detailed explanations	
4 The author's main idea	
5 Details to support the idea	
6 Your own views on the problem	
7 As much of the original text as possible	
8 Quotations	
9 Formal expressions, linking words	

Задание 15. Study the information below. Make up a summary of the popular science article *Scientists Say 'Not Face' is Universal Part of Language* using the given advice and the patterns from the box.

cccc Writing a Summary

Like an abstract in a published research article, the purpose of an article summary is to give the reader a brief overview of the study. To write a good summary, identify what information is important and condense that information for your reader. The better you understand a subject, the easier it is to explain it thoroughly and briefly.

dddd Write a first draft.

Use the same order as in the article itself. Adjust the length accordingly depending on the content of your particular article and how you will be using the summary.

- State the research question and explain why it is interesting.
- State the hypotheses tested.
- Briefly describe the methods (design, participants, materials, procedure, what was manipulated [independent variables], what was measured [dependent variables], how data were analyzed.
- Describe the results. Were they significant?
- Explain the key implications of the results. Avoid overstating the importance of the findings.
- The results, and the interpretation of the results, should relate directly to the hypothesis.

For the first draft, focus on content, not length (it will probably be too long). Condense later as needed. Try writing about the hypotheses, methods and results first, then about the introduction and discussion last. If you have trouble on one section, leave it for a while and try another.

If you are summarizing an article to include in a paper you are writing it may be sufficient to describe only the results if you give the reader context to understand those results.

For example: “Smith (2004) found that participants in the motivation group scored higher than those in the control group, confirming that motivational factors play a role in impression formation”. This summary not only tells the results but also gives some information on what variables were examined and the outcome of interest. In this case it is very important to introduce the study in a way that the brief summary makes sense in the larger context

eeee Edit for completeness and accuracy.

Add information for completeness where necessary. More commonly, if you understand the article, you will need to cut redundant or less important information.

Stay focused on the research question, be concise, and avoid generalities.

Edit for style. Write to an intelligent, interested, naive, and slightly lazy audience (e.g., yourself, your classmates). Expect your readers to be interested, but don't make them struggle to understand you. Include all the important details; don't assume that they are already understood.

- **Eliminate wordiness**, including most adverbs ("very", "clearly"). "The results clearly showed that there was no difference between the groups" can be shortened to "There was no significant difference between the groups".
- **Use specific, concrete language.** Use precise language and cite specific examples to support assertions. Avoid vague references (e.g. "this illustrates" should be "this result illustrates").
- **Use scientifically accurate language.** For example, you cannot "prove" hypotheses (especially with just one study). You "support" or "fail to find support for" them.
- **Rely primarily on paraphrasing, not direct quotes.** Direct quotes are seldom used in scientific writing. Instead, paraphrase what you have read. To give due credit for information that you paraphrase, cite the author's last name and the year of the study (Smith, 1982).
- **Re-read** what you have written. Ask others to read it to catch things that you've missed.

http://web2.uconn.edu/ahking/How_to_Summarize_a_Research_Article.pdf

<p>At the beginning of the article the author points out / emphasizes ...Next, further on, the following problems / issues are raised ...</p> <p>In addition, the reader is informed about ...</p> <p>Then, the following points are examined / studied ...The author suggests / assumes / claims that ... Summing up the author's thoughts ...</p> <p>Finally, the author concludes / assumes that ...</p>

Scientists Say ‘Not Face’ is Universal Part of Language

Mar 28, 2016 by [News Staff](#)

A team of scientists, led by Ohio State University cognitive researcher Prof. Aleix Martinez, has identified a universal facial expression that is interpreted across many cultures as the embodiment of negative emotion.



‘Not’ faces. Image credit: Ohio State University.

“To our knowledge, this is the first evidence that the facial expressions we use to communicate negative moral judgment have been compounded into a unique, universal part of language,” said Prof. Martinez, who is the senior author on a study published in the May 2016 issue of the [journal *Cognition*](#).

Proved identical for native speakers of English, Spanish, Mandarin Chinese and American Sign Language, the look consists of a furrowed brow, pressed lips and raised chin, and because we make it when we convey negative sentiments, such as ‘I do not agree,’ researchers are calling it the ‘not face.’

Previously, Prof. Martinez and co-authors had used computer algorithms to identify 21 distinct emotional expressions — including complex ones that are combinations of more basic emotions.

For their new study, they hypothesized that if a universal ‘not face’ existed, it was likely to be combination of three basic facial expressions that are universally accepted to indicate moral disagreement: anger, disgust and contempt.

“Why focus on negative expressions? Charles Darwin believed that the ability to communicate danger or aggression was key to human survival long before we developed the ability to talk,” Prof. Martinez said.

“So we suspected that if any truly universal facial expressions of emotion exist, then the expression for disapproval or disagreement would be the easiest to identify.”

To test their hypothesis, Prof. Martinez and his colleagues sat 158 students in front of a digital camera.

The participants were filmed and photographed as they had a casual conversation with the person behind the camera in their native language.

The scientists were looking for a facial ‘grammatical marker,’ a facial expression that determines the grammatical function of a sentence.

For example, in the sentence ‘I am not going to the party,’ there is a grammatical marker of negation: ‘not.’ Without it, the meaning of the sentence completely changes: ‘I am going to the party.’

If the grammatical marker of negation is universal, the team reasoned, then all the participants would make similar facial expressions when using that grammatical marker, regardless of which language they were speaking or signing. They should all make the same ‘not face’ in conjunction with – or in lieu of – the spoken or signed marker of negation.

In the tests, the participants either memorized and recited negative sentences that the scientists had written for them ahead of time, or the students were prompted with questions that were likely to illicit disagreement, such as ‘A study shows that tuition should increase 30 percent. What do you think?’

In all four groups – speakers of English, Spanish, Mandarin and American Sign Language, the team identified clear grammatical markers of negation.

The participants’ answers translated to statements like ‘That’s not a good idea,’ and ‘They should not do that.’

The team manually tagged images of the students speaking, frame by frame, to show which facial muscles were moving and in which directions.

Then computer algorithms searched the thousands of resulting frames to find commonalities among them.

A ‘not face’ emerged: the furrowed brows of ‘anger’ combined with the raised chin of ‘disgust’ and the pressed-together lips of ‘contempt.’

Regardless of language – and regardless of whether they were speaking or signing – the participants’ faces displayed these same three muscle movements when they communicated negative sentences.

The study also reveals that our facial muscles contract to form the ‘not face’ at the same frequency at which we speak or sign words in a sentence.

That is, we all instinctively make the ‘not face’ as if it were part of our spoken or signed language.

What’s more, Prof. Martinez and co-authors discovered that speakers of American Sign Language sometimes make the ‘not face’ instead of signing the

word 'not' – a use of facial expression in American Sign Language that was previously undocumented.

РАЗДЕЛ 3. Развитие навыков академического письма (французский язык).

Задание 1. Traduisez le texte.

hhhh Qu'est-ce qu'un résumé ?

Vous avez vraisemblablement, dans le secondaire, dû produire des résumés; vous en connaissez donc le principe: il s'agit bien sûr de rédiger un texte plus court que le texte initial.

Cependant, il convient d'opérer une petite précision terminologique et de bien distinguer trois notions souvent un peu floues car apparentées: le plan, le résumé et la synthèse. En effet, dans le langage courant, on emploie généralement résumer comme synonyme de synthétiser; or, le résumé est un texte court produit à partir d'un seul texte de départ, alors que la synthèse aura nécessairement plusieurs (textes-)sources. Quant au plan, selon les cas, soit il aura la forme d'une table des matières, soit il se composera de phrases incomplètes, non rédigées, de signes, de symboles (alors que le résumé, lui, doit être entièrement rédigé).

En outre, il existe plusieurs sortes de résumés, en fonction des caractéristiques du texte de départ et de celles du texte produit; ici, dans le travail concerné, il faut résumer un certain type de texte (un article scientifique); par conséquent, il s'agit de produire un certain type de résumé.

Задание 2. Structurez le résumé du texte.

L'auteur note que certains épisodes des oeuvres des écrivains russes sont imaginaires, subjectifs et souvent éloignés de la vérité historique.

Selon I. Volguin et M. Narinski, Dostoïevski, contrairement à Tolstoï, croyait que le génie peut changer le cours du monde, mais le génie de Napoléon est particulier: Napoléon est provincial. Il est un grand homme mais, en même temps, il est une sorte de parodie de grand homme.

L'article est consacrée au personnage de Napoléon dans la culture et dans l'imaginaire russes. L'auteur Gnedina-Moretti Anna donne l'image de la littérature russe qui parle du rôle de Napoléon dans l'histoire. Elle cite les ouvrages historiques des auteurs russes. A propos de Napoléon, Tolstoï a dit une de ses phrases les plus célèbres: «Il n'y a pas de grandeur où il n'y a pas de simplicité, de gentillesse et de vérité».

La littérature russe a été profondément marquée par l'image de Napoléon.

L'image de Napoléon chez Dostoïevski est semblable à celle de Tolstoï. Il compare André Bolkonski à Rodion Raskolnikov. Mais la figure de Bonaparte

dans les deux romans est cependant différente. Cela s'explique par la vision différente de l'histoire et de la place de l'homme dans l'histoire qu'ont les deux écrivains.

Задание 3. Résumez un article scientifique.

iiii La littérature russe

Plus jeune que les littératures des pays romans ou germaniques, la littérature russe ne s'est que très lentement dégagée des brumes médiévales. Mais elle a su montrer, à partir du XVIII^e siècle, et surtout depuis le XIX^e siècle, que, dans les oeuvres d'imagination, elle était digne de rivaliser avec les autres littératures européennes. Elle leur reste inférieure dans les genres qui, comme l'histoire ou les sciences sociales et politiques réclament une absolue liberté d'écrire, liberté que le pays n'a jamais vraiment offert au cours de son histoire.

Le plus ancien texte authentique de la littérature russe date du XI^e siècle. Il s'agit des Lois d'Iaroslav, découvertes seulement en 1738. Les chants populaires de la même époque et des âges précédents ne nous sont parvenus qu'après avoir subi des modifications ultérieures : les traditions mentionnent Boïan comme le plus célèbre des anciens poètes, et l'oeuvre la plus remarquable est l'Expédition d'Igor contre les habitants de Poloutz, poème composé vers l'an 1200, et retrouvé seulement en 1795 à Kiev, par le prince Mussin Pouchkine. Les discordes civiles et l'invasion des Mongols au XIII^e siècle arrêterent l'essor des esprits, et, pendant plusieurs siècles, les études ne furent guère cultivées que dans les couvents. Quelques chants en l'honneur de Vladimir le Grand et de ses chevaliers, les Annales écrites par Simon, évêque de Souzdal le Livre des Degrés du métropolitain Cyprien, et la Chronique de Sophie, qui embrasse les temps écoulés de 862 à 1534, tels sont les seuls ouvrages qu'on puisse mentionner jusqu'au XVI^e siècle, et ils appartiennent à la littérature slave proprement dite.

La littérature se ranima après la chute de la domination des Mongols. Ivan IV fonda des écoles, et créa, en 1564, la première imprimerie à Moscou. L'évêque métropolitain Macarius publia des Vies de Saints et d'Archimandrites, et Zizania une Grammaire' slave. En 1644, Alexis Michaïlovitch fit imprimer une collection importante de lois russes, et, bientôt après, fut fondée l'Académie de Moscou, où l'on enseigna la grammaire, la rhétorique, la poétique, la dialectique, la philosophie et la théologie.

Задание 4. Rédigez la lettre de motivation pour un emploi.

NOM Prénom

Adresse postale

Téléphone Mobile / Fixe

Adresse-Email@yahoo.fr

Nom de l'Entreprise destinataire

Nom du recruteur destinataire
Poste du recruteur destinataire
Adresse postale de l'entreprise

Paris (ville), le "date"

**Objet: candidature au poste «intitulé du
poste». Madame, Monsieur,**

Après une expérience dans le domaine... précisez ici le domaine de vos précédentes expériences (job, stage ou emploi) en étant synthétique et bref (il s'agit des premières lignes de texte de votre lettre : il faut accrocher le lecteur pour qu'il soit tenté de lire la suite)
... je recherche un poste en... mettre ici le nom du poste recherché / secteur activité visé ainsi je me permets de vous adresser ma candidature au poste de

Ma formation et mes expériences professionnelles m'ont permis... détaillez ici les expériences ou les compétences qui vous concernent, que vous avez déjà présentées rapidement dans votre CV... Mais ne détaillez ici que une ou deux expériences ou compétences en relation directe avec le poste qui intéresseront le recruteur.

Intégrer la société XYZ au poste de... m'attire tout particulièrement pour... reprendre les missions de l'offre d'emploi et argumenter pourquoi celles-ci vous attirent et quels points forts de votre candidature vous permettront de réussir dans ces missions et donc dans ce poste.

Je me tiens à votre entière disposition pour tous renseignements complémentaires. Je vous prie, Madame, Monsieur, d'agréer l'expression de mes respectueuses salutations.

Prénom NOM

РАЗДЕЛ 3. Развитие навыков академического письма (немецкий язык).

Задание 1. Lesen und übersetzen Sie folgendes Empfehlungsschreiben und schreiben Sie ihr eigenes. Beachten Sie dabei die gegebenen Hinweise.

Name des Referenzgebers

Anschrift

PLZ Wohnort

Telefonnummer

Datum

Empfänger

Adresse

PLZ Unternehmenssitz

Empfehlungsschreiben für XXX

Nach langjähriger und hervorragender Arbeit in unserem Unternehmen hat sich Herr/Frau XXX dazu entschlossen, neue berufliche Herausforderung zu suchen. Ein Schritt, den ich als sein bisheriger Chef einerseits sehr bedauere, aber Herrn/Frau XXX dennoch wärmstens weiterempfehlen kann.

In der Zeit von xx.xx.xxxx bis yy.yy.yyyy hat Herr/Frau XXX in der Position als YYY für mich gearbeitet und dabei seine Aufgaben stets zu meiner vollsten Zufriedenheit und mit großem Elan und viel Engagement bewältigt. Ich habe ihn/sie als selbstständig denkenden und verantwortungsvollen und immer zuverlässigen Kollegen/in kennen und schätzen gelernt.

Herr/Frau XXX genießt bis heute einen hervorragenden Ruf bei seinen Kollegen und Kunden – nicht zuletzt wegen seiner/ihrer zahlreichen konstruktiven Vorschläge zur Lösung damaliger Probleme.

Neben der einwandfreien fachlichen Qualifikation zeichnet sich Herr/Frau XXX durch Optimismus, Freundlichkeit und Teamfähigkeit aus. Ich halte ihn/sie für die Position als ZZZ für bestens geeignet und empfehle ihn/sie jederzeit für eine Beschäftigung in diesem Bereich.

Falls Sie hierzu noch Fragen haben, stehe ich Ihnen gerne für telefonische Rückfragen zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen

Referenzgeber

Allgemein sollte das Empfehlungsschreiben folgende Elemente enthalten:

Briefkopf des Ausstellers (Vorname, Nachname sowie Name und Unternehmen oder Organisation)

Direkte Telefonnummer (für etwaige Rückfragen kommt häufig vor!)

Datum

Name und Anschrift des Adressaten (nicht des Bewerbers!)

Betreff (Empfehlungsschreiben für... - hier taucht der Bewerber namentlich auf)

Kurze Selbstvorstellung (Wer ist der Gutachter: ehemaliger Chef?)

Ausstellungsgrund (meist Jobwechsel oder Ende des Praktikums)

Sachliche Empfehlung des Begutachteten (Name, von wann bis wann hat es wasgearbeitet; wie war das hierarchische Verhältnis?)

Erreichte Qualifikationen (Studien- oder Ausbildungsabschluss, Zertifikate, Weiterbildungen)

Erfolge (Welche bisherigen Leistungen sind besonders erwähnens- und lobenswert?)

Subjektive Empfehlung des Begutachteten (Wie wird die Persönlichkeit eingeschätzt, die Softskills und die Eignung für die avisierte Position?)

Datum, Unterschrift

Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине «Исследование систем управления»

Раздел 1. Методологические основы исследования систем управления

Тема 1. Системы управления как объект исследования

Вопросы для обсуждения:

1. Исследования и их роль в научной и практической деятельности
2. Место систем управления в организациях
3. Принципы построения и функционирования систем управления
4. Состав и характеристика элементов и подсистем системы управления.
5. Объекты исследования
6. Частнонаучные и общенаучные методы исследования: сходство и различие
7. Проблема в исследовании систем управления
8. Методика проведения ABC-анализа.

Задание учебного самостоятельного исследования:

1. По заданному (табл. 1) процессу (явлению) - объекту исследования необходимо сформулировать 5-6 причин (факторов, действующих сил и т.д.), которые обусловили его неблагоприятное (кризисное, недопустимое) состояние.
2. В табличной форме привести информацию о числе зафиксированных проявлений процесса (случаев и т.д.) по их видам и рассчитать их долю в общем числе зафиксированных проявлений.
3. Провести ранжирование и присвоить буквенные обозначения А, В, С, осуществить проверку.
4. Данные полученной таблицы представить графически (диаграмма частотного распределения проявлений в неупорядоченном и упорядоченном видах и соответствующие им полигоны частот, а также диаграмма накопления частот (график Парето) в упорядоченном виде).
5. Сформировать отчет по выполненному исследованию.

Таблица 1 - Индивидуальные задания

№ варианта	Наименование исследуемого процесса, явления
1	Низкая рождаемость населения
2	Высокая смертность населения
3	Незанятость части населения
4	Низкая школьная успеваемость
5	Ранняя смертность мужчин в России
6	Феминизация мужского труда в России
7	Уклонение предпринимателей от уплаты налогов
8	Несвоевременная выплата заработной платы предприятиями
9	Обезлюднение села
10	Низкое качество отечественных товаров
11	Миграция рабочей силы из России за рубеж

12	Низкая бытовая культура населения
13	Загрязнение окружающей природной среды
14	Химическое загрязнение окружающей природной среды
15	Коррупция российского чиновничества
16	Вымогательство инспектуры ГИБДД
17	Нарушение правил дорожного движения водителями
18	Инфляция
19	Подростковое курение
20	Алкоголизм
21	Квартирные кражи
22	Бытовая агрессивность населения (недостаточность доброжелательности)
23	Назойливость рекламы
24	Имущественное расслоение населения
25	Уклонение юношей от службы в армии
26	Низкое качество жилищно-коммунального обслуживания россиян
27	Образовательный нигилизм молодежи (устремленность не к получению профессиональных знаний, а к получению символов образованности)
28	Всплеск псевдорелигиозности высшего российского чиновничества
29	Оппортунизм (неявное уклонение от полноценного исполнения служебных обязанностей ради собственного удобства и спокойствия) государственных и муниципальных служащих
30	Конформизм (массовая подверженность влиянию/внушению авторитетов, кумиров, отсутствие собственной твердой позиции даже по банальным житейским вопросам) современной молодежи
31	Непривлекательное состояние городских дворовых пространств
32	Молодежное сквернословие
33	Всплеск привлекательности экономического образования
34	Подъездно-дворовой вандализм (повреждение скамеек, битье светильников, выцарапывание штукатурки и т.д.)

Тема 2. Методологические подходы к исследованию систем управления

Вопросы для обсуждения:

1. Диалектический подход к исследованию
2. Процессный подход к исследованию
3. Ситуационный подход к исследованию
4. Функциональный подход к исследованию
5. Рефлексивный подход к исследованию
6. Системный подход к исследованию
7. Альтернативы в исследовании систем управления
8. Методика реализации метода попарного сравнения.

Задание учебного самостоятельного исследования:

1. По заданному (табл. 2) процессу (явлению) - объекту исследования необходимо сформулировать 5-6 причин (факторов, действующих сил и т.д.), которые обусловили его неблагоприятное (кризисное, недопустимое) состояние.
2. В табличной форме представить альтернативы и произвести их индивидуально-экспертное попарное сравнение с целью выявления предпочтений.
3. Сопоставить результаты, полученные АВС методом и методом попарного сравнения.
4. Сформулировать отчет по выполненному исследованию.

Таблица 2 - Индивидуальные задания

№ варианта	Наименование исследуемого процесса, явления
1	Низкая рождаемость населения
2	Высокая смертность населения
3	Незанятость части населения
4	Низкая школьная успеваемость
5	Ранняя смертность мужчин в России
6	Феминизация мужского труда в России
7	Уклонение предпринимателей от уплаты налогов
8	Несвоевременная выплата заработной платы предприятиями
9	Обезлюднение села
10	Низкое качество отечественных товаров
11	Миграция рабочей силы из России за рубеж
12	Низкая бытовая культура населения
13	Загрязнение окружающей природной среды
14	Химическое загрязнение окружающей природной среды
15	Коррупция российского чиновничества
16	Вымогательство инспектуры ГИБДД
17	Нарушение правил дорожного движения водителями
18	Инфляция
19	Подростковое курение
20	Алкоголизм
21	Квартирные кражи
22	Бытовая агрессивность населения (недостаточность доброжелательности)
23	Назойливость рекламы
24	Имущественное расслоение населения
25	Уклонение юношей от службы в армии
26	Низкое качество жилищно-коммунального обслуживания россиян
27	Образовательный нигилизм молодежи (устремленность не к получению профессиональных знаний, а к получению символов образованности)
28	Всплеск псевдорелигиозности высшего российского чиновничества
29	Оппортунизм (неявное уклонение от полноценного исполнения служебных обязанностей ради собственного удобства и спокойствия) государственных и муниципальных служащих
30	Конформизм (массовая подверженность влиянию/внушению авторитетов, кумиров, отсутствие собственной твердой позиции даже по банальным житейским вопросам) современной молодежи
31	Непривлекательное состояние городских дворовых пространств
32	Молодежное сквернословие

33	Всплеск привлекательности экономического образования
34	Подъездно-дворовой вандализм (повреждение скамеек, битые светильников, выцарапывание штукатурки и т.д.)

Тема 3. Комплексно-комбинированные методы исследования систем управления

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность основных базовых методов
2. Методы системного анализа и синтеза
3. Методы факторного и корреляционного анализа
4. Метод функционально-стоимостного анализа
5. Параметрический метод
6. Квалиметрические методы
7. Аудит как метод исследования
8. Методика проведения факторного детерминированного анализа

Задание учебного самостоятельного исследования:

1. По заданному (табл. 3) варианту, отражающему детерминированную зависимость

$$ВП = Чр * Д * П * Вч$$

ВП – выпуск продукции предприятия за год (фактор-функция), руб.;

Чр – среднесписочная численность на предприятии, чел.;

Д – среднее количество дней, отработанных одним рабочим за год;

П – средняя продолжительность рабочего дня, часов;

Вч – среднечасовая выработка одного рабочего, руб./чел.-ч.

необходимо провести вычислительные мероприятия, определив абсолютные и относительные показатели влияния независимых факторов на фактор функцию,

2. В табличной форме представить полученные результаты, проранжировать факторы по степени их влияния на функцию.

3. Предложить мероприятия по увеличению (стабилизации) годового объема продукции предприятия.

4. Сформировать отчет по выполненному исследованию.

Таблица 3 - Индивидуальные задания

№ варианта	Чр		Д, дней		П, часов в день		Вч, руб./ (чел.-ч.)	
	план	факт	план	факт	план	факт	план	факт
1	105	130	105	130	105	130	105	130
2	110	105	110	105	110	105	110	105
3	121	142	121	142	121	142	121	142
4	114	131	114	131	114	131	114	131
5	106	124	106	124	106	124	106	124
6	111	104	111	104	111	104	111	104
7	115	132	115	132	115	132	115	132
8	107	141	107	141	107	141	107	141
9	112	107	112	107	112	107	112	107
10	116	133	116	133	116	133	116	133
11	120	139	120	139	120	139	120	139
12	108	126	108	126	108	126	108	126
13	113	105	113	105	113	105	113	105
14	117	134	117	134	117	134	117	134

15	119	120	119	120	119	120	119	120
16	109	138	109	138	109	138	109	138
17	114	135	114	135	114	135	114	135
18	118	106	118	106	118	106	118	106
19	110	107	110	107	110	107	110	107
20	115	136	115	136	115	136	115	136
21	119	106	119	106	119	106	119	106
22	111	107	111	107	111	107	111	107
23	116	136	116	136	116	136	116	136
24	118	110	118	110	118	110	118	110
25	122	137	122	137	122	137	122	137
26	112	108	112	108	112	108	112	108
27	117	127	117	127	117	127	117	127
28	120	138	120	138	120	138	120	138
29	113	106	113	106	113	106	113	106
30	121	140	121	140	121	140	121	140

Тема 4. Требования к менеджерам исследовательского типа

Вопросы для обсуждения:

1. Роль и принципы поведения менеджеров при проведении исследования систем управления
2. Основные требования к менеджерам исследовательского типа
3. Типы измерительных шкал в исследовании систем управления.
4. Методика вариационного анализа в исследовании систем управления.

Задание учебного самостоятельного исследования:

1. Выявить наличие связи между двумя качественными признаками явления, если каждый из этих признаков оценивается двумя-тремя уровнями, определив значения коэффициентов ассоциации (K_a) или контингентизации (K_k), Пирсона, Чупрова. (табл.4,5).
2. В табличной форме представить полученные результаты.
3. Сформировать отчет по выполненному исследованию.

Таблица 4- Индивидуальные задания при двух уровнях дифференциации двух признаков (свойств) исследуемых явлений

Номер варианта	Исследуемое явление (процесс)	Количество обследованных (a - d) по признакам			
		среднее полное		среднее неполное	
1	Зависимость количества наркоманов от уровня образования	наркоманы	не наркоманы	наркоманы	не наркоманы
		a=120	b=80	c=60	d=150
		высокий		средний	
2	Зависимость количества наркоманов от достатка семьи	наркоманы	не наркоманы	наркоманы	не наркоманы
		a=80	b=100	c=80	d=20
		православное христианство		мусульманство	
3	Зависимость количества разводов от принадлежности к конфессии	разведенные	не разведенные	разведенные	не разведенные
		a=120	b=70	c=90	d=210

4	Зависимость количества разводов от поселенческого происхождения	селяне		горожане	
		разведенные	не разведенные	разведенные	не разведенные
		a=30	b=165	c=210	d=70
5	Зависимость количества разводов от профессии	рабочие-машиностроители		рабочие-ткачи	
		разведенные	не разведенные	разведенные	не разведенные
		a=110	b=60	c=90	d=315
6	Зависимость количества браков от возраста вступающих в брак	до 20 лет		от 20 до 30 лет	
		в браке	холостые	в браке	холостые
		a=180	b=50	c=90	d=20
7	Зависимость количества рождений от обеспеченности	обеспеченные		не обеспеченные	
		имеют детей	не имеют детей	имеют детей	не имеют детей
		a=60	b=10	c=50	d=30
8	Зависимость количества рождений от социальной принадлежности	рабочие		интеллигенция	
		имеют детей	не имеют детей	имеют детей	не имеют детей
		a=300	b=150	c=80	d=130
9	Зависимость количества рождений от профессии	медработники		артисты	
		имеют детей	не имеют детей	имеют детей	не имеют детей
		a=65	b=45	c=20	d=40
10	Зависимость количества наркоманов от возраста	до 16 лет		от 17 до 30 лет	
		наркоманы	не наркоманы	наркоманы	не наркоманы
		a=70	b=30	c=25	d=15
11	Зависимость количества разводов от возраста вступления в брак	до 20 лет		от 20 до 30 лет	
		разведенные	не разведенные	разведенные	не разведенные
		a=215	b=125	c=80	d=40
12	Зависимость количества предпринимателей от места проживания	орловчане		куряне	
		предприниматели	не предприниматели	предприниматели	не предприниматели
		a=600	b=400	c=1200	d=200
13	Зависимость количества предпринимателей в городе от уровня образования	среднее профессиональное		высшее гуманитарное	
		предприниматели	не предприниматели	предприниматели	не предприниматели
		a=180	b=120	c=410	d=370
14	Зависимость количества предпринимателей от поселенческого происхождения	селяне		горожане	
		предприниматели	не предприниматели	предприниматели	не предприниматели
		a=180	b=60	c=720	d=2300
15	Зависимость количества доноров от пола	мужчины		женщины	
		доноры	не доноры	доноры	не доноры
		a=600	b=1800	c=300	d=150
16	Зависимость количества доноров от	высокий уровень		низкий уровень	
		доноры	не доноры	доноры	не доноры

	благополучия	a=150	b=300	c=200	d=130
17	Зависимость количества курящих от пола	мужчины		женщины	
		курящие	не курящие	курящие	не курящие
		a=380	b=250	c=250	d=180
18	Зависимость количества курящих от профессии	архитекторы		водители	
		курящие	не курящие	курящие	не курящие
		a=20	b=15	c=300	d=80
19	Зависимость количества курящих от места проживания	г. Сочи		г. Архангельск	
		курящие	не курящие	курящие	не курящие
		a=2500	b=1800	c=3100	d=2800
20	Зависимость смертности в течение года от местности проживания	Чернобыльская зона		Вологодчина	
		живущие	умершие	живущие	умершие
		a=3200	b=120	c=2500	d=40
21	Зависимость числа не окончивших вуз от социального положения родителей	рабочие		руководители	
		окончили	не окончили	окончили	не окончили
		a=3700	b=80	c=200	d=20

Таблица 5 - Индивидуальные задания при более чем двух уровнях дифференциации двух признаков (свойств) исследуемых явлений

№ п/п	Наименование исследуемого явления	Уровни градации свойств X	Количество наблюдений по уровням дифференциации свойства Y		
			низкая	средняя	высокая
1	Посещаемость (y) школы детьми из семей разного достатка	низкая	30	60	10
		средняя	25	80	15
		высокая	40	50	35
2	Посещаемость школы детьми из семей разных конфессий	христианской	300	150	80
		мусульманской	100	80	40
		иудаистской	25	15	10
3	Посещаемость школы детьми из семей разной полноты	неполная	80	40	15
		полная	150	200	80
		трехпоколенная	40	10	25
4	Браки среди выросших в разных поселениях	село	50	120	90
		поселок	80	70	65
		город	1200	800	20
5	Разводы среди выросших в разных поселениях	село	800	400	150
		поселок	300	180	1200
		город	2500	150	600
6	Деторождение среди выросших в разных поселениях	село	250	180	600
		поселок	100	300	900
		город	150	600	210
7	Зависимость количества разводов от полноты семьи, в которой воспитывались	неполная	300	200	800
		полная	1500	150	900
		трехпоколенная	80	100	160
8	Зависимость количества деторождений от полноты семьи, воспитавшей родителей	неполная	300	400	150
		полная	600	120	800
		трехпоколенная	1200	400	180
9	Зависимость численности осужденных от полноты	неполная	80	30	50
		полная	25	40	20

	семьи, их воспитавшей	трехпоколенная	30	10	40
10	Зависимость численности осужденных от места их проживания	село	35	40	100
		поселок	200	70	30
		город	1200	60	120
11	Зависимость численности осужденных из семей разных конфессий	мусульмане	80	100	60
		католики	10	30	70
		православные	90	160	50
12	Зависимость численности курящих от достатка семей, в которых они выросли	низкий	30	20	25
		средний	100	70	210
		высокий	80	140	220
13	Зависимость численности курящих от места получения ими начального образования	школа	110	240	80
		лицей	160	50	300
		гимназия	60	90	170
14	Зависимость интенсивности нарушений ПДД от возраста водителя	до 30 лет	800	160	80
		30-50 лет	120	40	20
		старше 50 лет	60	30	15
15	Зависимость частоты правонарушений от уровня образования	полное среднее	800	120	980
		среднее специальное	1020	600	450
		высшее	300	240	120
16	Зависимость численности побывавших в медвытрезвителе от размеров их доходов	низкий	120	80	210
		средний	170	240	80
		высокий	20	35	70
17	Зависимость частоты производственных травм от напряженности работы	низкая	120	240	60
		средняя	90	150	240
		высокая	310	260	100
18	Зависимость частоты наездов на пешеходов от интенсивности пешеходного движения	низкая	40	70	120
		средняя	200	160	30
		высокая	60	90	210
19	Зависимость частоты брака от производственного стажа рабочих	малый	70	40	110
		средний	260	120	80
		большой	310	620	150
20	Зависимость интенсивности пропусков занятий студентами от образования их родителей	неполное среднее	700	200	150
		среднее	220	500	900
		высшее	1000	800	300
21	Зависимость интенсивности квартирных краж от этажности дома	малоэтажные	40	70	300
		пятиэтажные	150	380	240
		высотные	180	260	310

Раздел 2. Методика и практика исследования систем управления

Тема 5. Планирование процесса исследования систем управления

Вопросы для обсуждения:

1. Основные положения процесса планирования исследования систем управления
2. Основные положения бизнес-плана исследования систем управления
3. Содержание разделов бизнес-плана исследования систем управления

4. Организация разработки и оформление бизнес-плана исследования систем управления
5. Верификация результатов исследования.
6. Методика проведения бенчмаркингowego исследования

Задание учебного самостоятельного исследования:

1. По заданному (табл. 6) варианту сформировать исследуемую совокупность включающую номер своего варианта и четыре следующие за ним.
2. Определить показатели-ориентиры, выполнить их свертку и представить в виде площадной диаграммы.
3. Определить показатели, отражающему положение каждого предприятия из исследуемой совокупности.
4. Определить уровень отставания предприятия-заказчика исследования от бенчмаркингowego ориентира.
5. В графической форме представить полученные результаты.
6. Сформировать отчет по выполненному исследованию.

Таблица 6 - Индивидуальные задания

номер варианта и предприятия	Наименование и значение показателей одноотраслевых предприятий					
	удельная себестоимость продукции (руб./руб.)	выработка работника (тыс.руб./чел. в год)	фондооснащенность (руб./руб.)	средний разряд рабочих (единиц)	значение дивиденда по акциям (руб./руб.)	отношение годовых инвестиций к капиталу (руб./руб.)
1	0,82	150,0	0,62	4,1	0,04	0,15
2	0,74	153,5	0,70	3,7	0,06	0,10
3	0,76	155,0	0,63	4,8	0,09	0,08
4	0,70	149,0	0,76	3,9	0,08	0,12
5	0,81	152,5	0,63	4,2	0,03	0,09
6	0,73	150,5	0,71	3,8	0,05	0,16
7	0,77	154,0	0,77	4,5	0,01	0,11
8	0,71	149,5	0,64	4,9	0,08	0,10
9	0,80	153,0	0,75	4,1	0,02	0,13
10	0,72	155,5	0,70	4,3	0,06	0,19
11	0,78	151,0	0,72	4,0	0,07	0,17
12	0,73	154,5	0,65	4,4	0,03	0,12
13	0,79	150,0	0,78	5,0	0,04	0,18
14	0,70	153,5	0,64	4,0	0,07	0,14
15	0,79	156,0	0,73	4,4	0,01	0,18
16	0,72	151,5	0,74	4,1	0,06	0,13
17	0,78	155,0	0,75	3,9	0,05	0,16
18	0,70	150,5	0,66	4,5	0,01	0,13
19	0,74	154,0	0,73	4,2	0,08	0,19
20	0,80	152,0	0,65	4,5	0,02	0,14
21	0,77	155,5	0,73	4,7	0,04	0,17
22	0,71	151,0	0,67	3,8	0,05	0,15
23	0,75	154,5	0,74	4,3	0,09	0,11
24	0,81	152,5	0,66	4,6	0,03	0,20
25	0,76	156,0	0,72	3,7	0,02	0,15
26	0,72	130,4	0,76	4,3	0,01	0,14
27	0,82	151,5	0,68	4,4	0,07	0,17

28	0,73	153,0	0,75	4,8	0,05	0,21
29	0,75	156,5	0,67	4,7	0,02	0,16
30	0,73	152,0	0,71	3,6	0,03	0,13

Тема 6. Организация процесса исследования систем управления

Вопросы для обсуждения:

1. Формы организации исследования систем управления
2. Консультирование как форма организации процесса исследования систем управления
3. Состав стадий и этапов исследования систем управления
4. Состав и особенности работ на основных этапах исследования систем управления
5. Источники получения информации для исследования систем управления
6. Методы, используемые на каждой из стадий исследования систем управления
7. Заключение договора на проведение прикладного исследования системы управления
8. Методы оценки альтернатив
9. Сущность и методика реализации морфологического анализа

Задание учебного самостоятельного исследования:

1. Определить продукт, намечаемый к производству.
2. Сформулировать цель предполагаемого производственного процесса.
3. Исходя из данной цели сформулировать проблемы, которые могут возникнуть в процессе достижения цели.
4. В матричной форме представить совокупность поэтапных альтернатив. Осуществить их попарное сравнение, результаты ранжировать.
5. Сформировать наилучшую траекторию достижения поставленной цели.
6. Сформировать отчет по выполненному исследованию.

Тема 7. Исследование процедур управления

Вопросы для обсуждения:

1. Характеристика процедур управления
2. Основные положения исследования процедур управления
3. Какие методы ценообразования на продукцию предприятий вы знаете?
7. Что вы понимаете под экономико-статистическим моделированием?
8. Что понимают под условно-постоянными расходами и переменными расходами?
9. В чем состоит сущность корреляционно-регрессионного анализа?
10. Как обеспечивается верификация результатов исследования при применении метода корреляционно-регрессионного анализа?

Решение практико-ориентированных задач:

Задача 1

Спрогнозировать динамику изменения прибыли от ед. продукции предприятия методом наименьших квадратов в предположении, что имеет место линейная зависимость изменения цены и себестоимости от времени.

Для нечетных вариантов					
Цена, р.	75	72	70	67	60
Себестоимость, р.	45	45	40	40	37

Для четных вариантов					
Цена, р.	85	77	73	65	65
Себестоимость, р.	48	43	41	38	35

Задача 2

Для изучения зависимости между объемом товарооборота и размерами торговой площади рассчитайте коэффициент корреляции рангов Спирмена для магазинов №№1...20. Сделайте выводы.

№ магазина	Товарооборот (млн.руб.)	Торговая площадь (м ²)
1	148	1070
2	180	1360
3	132	1140
4	314	1848
5	235	1335
6	80	946
7	113	1435
8	300	1820
9	142	1256
10	280	1353
11	156	1138
12	213	1216
13	298	1352
14	242	1445
15	130	1246
16	184	1332
17	96	680
18	304	1435
19	95	582
20	352	1677

Задача 3

Имеются данные о численности работников предприятия за 2012-2017 гг.

Годы	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Численность работников, чел.	1215	1100	1280	1320	1370	1440

Произведите анализ тенденции. Рассчитайте фактические и теоретические уровни динамики, нанесите на график; используя полученную модель, рассчитайте возможную численность работников в 2019 году.

Тема 8. Диагностика систем управления

Вопросы для обсуждения:

1. Основные понятия по диагностике систем управления
2. Методика диагностики систем управления
 3. Раскройте сущность понятий: цель, задача и функция?
 4. Назовите принципы выделения функций. Какие признаки классификации и виды функций управления вам известны?

5. В каких документах фиксируются функции управления?
6. Как формируется матрица РАФУ? В чем заключается ее целевое назначение?
Раскройте ее сущность.

Анализ практико-ориентированных ситуаций (кейсов):

Кейс 1

Задание: оптимизируйте функциональную структуру производственных подразделений электромашиностроительного предприятия – ОАО «Электросила» (далее АО «Э»), используя методику анализа функций и задач.

Исходные данные: в состав производственной структуры предприятия входят следующие подразделения: отдел организации и подготовки производства (ООПП); отдел диспетчирования и кооперирования производства (ОДКП); отделы начальников крупного машиностроения и аппаратного производства (ОНКМАП), состоящие из бюро оперативного планирования машинного и аппаратного производств (БОПМАП) и бюро оперативного планирования заготовительных цехов и подготовки производства (БОПЗЦ и ПП); основные цеха: 1, 2, 3, ..., 27.

Производственный блок предприятия находится в подчинении заместителя Генерального директора по производству.

Оплата труда в подразделениях предприятия производится по повременной системе оплаты. Фонд заработной платы должностных лиц структурных подразделений предприятия заранее определен.

Далее излагаются функции, выполняемые конкретными подразделениями предприятия.

1. Отдел организации и подготовки производства (ООПП):

- ведение системы оперативного планирования производства на основе нормативно-цикловых графиков и договоров;
- контроль за обеспечением полной технической подготовки производства головного предприятия;
- организация и контроль подготовки производства путем формирования и ведения сквозных нормативных графиков поэтапного изготовления изделия от разработки до отгрузки готовой продукции;
- ведение классификатора изделий, изготавливаемых машинным и аппаратным производствами АО «Э» с учетом сложности конструкций, технологии производства и трудоемкости их изготовления;
- составление сводных данных по подготовке производства (для оперативного решения вопросов по предотвращению срывов подготовки производства).

2. Отдел диспетчирования и кооперирования производства (ОДКП):

- планирование и контроль за своевременным обеспечением цехов головного предприятия, дочернего предприятия завода «Реостат» и внефирменных кооперирующихся предприятий (ВКП) сырьем, материалами, полуфабрикатами, комплектующими изделиями согласно их заявкам;
- профилактическое наблюдение (контроль) за ходом производства и его регулирование посредством диспетчерской связи;
- регулирование очередности погрузочно-разгрузочных работ в цехах.

3. Отделы начальников крупного машиностроения и аппаратного производства (ОНКМАП), состоящие из:

а) бюро оперативного планирования машинного и аппаратного производств (БОПМАП):

- составление годовых перечней номенклатуры с указанием планируемого срока выпуска продукции;
- составление выпускающим цехам головного предприятия оперативных программ и согласование их с ППО; контроль за ходом их выполнения;

- оперативный учет готовой продукции по каждому выпускающему цеху и сдача ее в отгрузку; составление графика отгрузки готовых изделий;
 - составление исходных документов для обеспечения продукцией аппаратного производства каждого выпускающего цеха машинного производства;
 - оперативный контроль за обеспечением покупными изделиями, материалами, полуфабрикатами выпускающих цехов;
 - учет аккумулированных заказов по заделу незавершенного производства каждого выпускающего цеха по всей номенклатуре головного предприятия;
 - составление отчетов по выполнению производственного задания текущего месяца выпускающими цехами головного предприятия и представление их Генеральному директору в установленном порядке; подготовка отчетов по запросам заказчиков по выпуску конкретной продукции;
- б) бюро оперативного планирования заготовительных цехов и подготовки производства (БОПЗЦ и ПП):
- разработка оперативной программы заготовительных цехов по номенклатуре и ассортименту;
 - определение потребности машинного производства в деталях и узлах, изготавливаемых аппаратными цехами головного предприятия, и составление плана-заявки на эти узлы;
 - учет обеспечения заготовительных цехов материалами, полуфабрикатами, комплектующими изделиями, поставляемыми по внутрифирменной и внешней кооперации, и контроль за своевременной подготовкой производства, выявление «узких мест» и их причин;
 - организация учета движения литья на складе и распределение его по цехам;
 - контроль за своевременным запуском и изготовлением деталей и узлов в заготовительных цехах, оперативный учет их выполнения; контроль за ходом обеспечения технологической документацией цехов и выдача ее в цеха;
 - подготовка ежемесячных отчетов о закрытии заказов заготовительными цехами, утверждение их у заместителя Генерального директора по производству и передача в ППО.

Кейс 2

Задание: оптимизируйте функциональную структуру подразделений коммерческого блока АО «Э», используя методику анализа функций и задач.

Исходные данные: в состав коммерческого блока входят следующие подразделения предприятия: отдел материально-технического снабжения (ОМТС); отдел внешней комплектации (ОВК); финансовый отдел (ФО); отдел проектирования систем консервации, упаковки и транспортировки (ОПСКУТ) и отдел сбыта (ОС).

Подразделения коммерческого блока подчиняются заместителю Генерального директора по коммерческим вопросам.

Оплата труда в подразделениях предприятия производится по повременной системе оплаты. Фонд заработной платы должностных лиц структурных подразделений предприятия заранее определен.

Далее излагаются функции, выполняемые конкретными подразделениями предприятия.

1. Отдел материально-технического снабжения (ОМТС) и отдел внешней комплектации (ОВК):

- своевременное, бесперебойное и комплектное обеспечение годовой, квартальной и месячной потребности предприятия в сырье, основных и вспомогательных материалах, в топливе, полуфабрикатах, комплектующих изделиях, необходимых для выполнения плана производства; учет и контроль за правильным расходом материалов в подразделениях;
- расчет потребности предприятия в сырье, материалах и их запасах для основного производства (в соответствии с установленными плановыми заданиями и нормами

расхода) и корректировка расчетов при изменении производственной программы предприятия;

- выполнение технико-экономических расчетов выбора форм (транзитной или складской) поставки сырья и материалов и внедрение мероприятий, направленных на максимальное сокращение расходов, связанных с их заготовкой, транспортировкой, приемкой, хранением и отпуском;

- изучение возможности и целесообразности установления прямых длительных связей по поставкам сырья, материалов и т.д. с поставщиками; изучение и анализ информации и рекламных материалов по предложениям мелкооптовых магазинов, оптовых ярмарок и свободной торговли;

- организация учета фондовых извещений, нарядов, разнарядок, нарядов-заказов и других документов на поставку продукции; проверка соответствия заявок выделенным фондам и спецификациям, распределение выделенных фондов на сырье и материалы по предприятиям, входящим в АО «Э»;

- контроль за выполнением поставщиками договорных обязательств, подготовка документов по недопоставке, просрочке или поставке сырья несоответствующего качества;

- организация доставки грузов на заводы АО «Э» с заводов-поставщиков и баз снабженческо-сбытовых организаций;

- разработка раздела «Материально-техническое снабжение» бизнес-плана предприятия;

- составление и представление в вышестоящие организации и Госкомстат РФ статистической отчетности в установленные сроки.

2. Финансовый отдел (ФО):

- финансовый контроль за деятельностью предприятия: обеспечение и контроль финансовых ресурсов предприятия;

- анализ финансового состояния предприятия и разработка конкретных мероприятий, обеспечивающих рост прибыли предприятия;

- разработка финансовых прогнозов, направленных на обеспечение стабильности деятельности предприятия и повышение его доходов с комплексом конкретных мер по достижении результатов;

- планирование бюджетов (годового, долгосрочного) на основе бизнес-прогнозов, разрабатываемых службами предприятия;

- оценка платежеспособности заказчиков;

- развитие взаимосвязей с финансовыми институтами, выдающими ссуды и кредиты, страховыми компаниями и налоговыми службами.

3. Отдел сбыта (ОС):

- планирование и организация каналов распределения продукции (розничная, оптовая и собственная торговая сеть);

- определение способов товародвижения;

- контроль за комплектацией, упаковкой и подготовкой к отправке потребителям продукции в количестве и в сроки, которые указаны в заказах и нарядах, включенных в договорные обязательства предприятия, а также за своевременной отгрузкой готовой продукции;

- оформление документации, связанной с отгрузкой продукции головного предприятия, в том числе экспортной продукции, составление сопроводительных документов;

- составление ежемесячных отчетов о поставке продукции по формам ЦСУ РФ для вышестоящих органов управления;

- участие в разработке нормативов запасов готовой продукции, контроль за соответствием запасов готовой продукции установленным нормативам и недопущением образования сверхнормативных запасов.

4. Отдел проектирования систем консервации, упаковки и транспортировки (ОПСКУТ):

- проектирование новых и совершенствование существующих систем консервации, упаковки и транспортировки электрических машин и аппаратов, изделий народного потребления, разрабатываемых предприятием;
- проведение экспериментальных работ с целью совершенствования систем защиты (средствами консервации и упаковки) крупных электрических машин (аппаратов и товаров народного потребления) на период транспортировки и хранения;
- изучение и анализ информации о научно-технических достижениях в области консервации, упаковки, транспортировки и хранения крупных электрических машин (аппаратов) и внедрение прогрессивных материалов и методов; осуществление унификации упаковки и совершенствование систем защиты от коррозии и старения средствами консервации;
- учет и анализ требований дизайнера к упаковке, анализ информации о качестве упаковки в местах продажи.

Кейс 3

Задание: оптимизируйте функциональную структуру экономических подразделений АО «Э», используя методику анализа функций и задач.

Исходные данные: в состав экономического блока входят следующие подразделения: планово-производственный отдел (ППО), состоящий из бюро планирования крупных электрических машин и бюро планирования низковольтной аппаратуры, запчастей и товаров народного потребления; отдел ценообразования и затрат (ОЦЗ); отдел организации труда и заработной платы (ООТЗП).

Все подразделения экономического блока подчиняются заместителю Генерального директора по экономическим вопросам.

Оплата труда в подразделениях предприятия производится по повременной системе оплаты. Фонд заработной платы должностных лиц структурных подразделений предприятия заранее определен.

Далее излагаются функции, выполняемые конкретными подразделениями предприятия.

1. Планово-производственный отдел (ППО):

- формирование портфеля заказов на изготовление головным предприятием продукции закрепленной номенклатуры на основании заявок заказчика, технических протоколов и взаимных поставок;
- составление годовых программ выпуска крупных электрических машин, низковольтной аппаратуры и товаров народного потребления;
- составление и оформление заказов на изготовление крупных электрических машин, комплектующих к ним и контроль за выполнением сроков поставки продукции АО «Э»;
- анализ и составление заключений о выполнении заводами АО «Э» и его цехами годовых, квартальных и месячных производственных программ выпуска продукции по заданной номенклатуре и ассортименту;
- участие в разработке перспективных планов развития производства по номенклатуре и ассортименту продукции.

2. Отдел ценообразования и затрат (ОЦЗ):

- калькуляция себестоимости, оценка затрат на изготовление продукции и выбор ценового сегмента;
- формирование цен на продукцию на основе планов по прибыли и анализа себестоимости продукции;
- анализ конкурентоспособной цены на продукцию и факторов, влияющих на нее;
- оценка эффективности экспортных поставок при помощи привязки цен мирового уровня к ценам внутреннего рынка предприятия.

3. Отдел организации труда и заработной платы (ООТЗП):

- разработка плана по труду, заработной плате и производительности труда;
- учет и анализ выполнения суточных графиков по производству, отчетов о выполнении планов цехов и отделов;

- составление сводного отчета по труду и зарплате;
- учет и анализ движения рабочей силы; анализ состояния и причин текучести кадров;
- разработка, систематизация и учет норм затрат труда;
- унификация норм труда, ведение единых и укрупненных норм и расценок;
- контроль за выполнением норм выработки по цехам и участкам;
- разработка и внедрение системы оплаты труда, стимулирующей совершенствование методов работы, повышение ее качества и экономию времени;
- контроль и тарификация работ, установление разрядов рабочим;
- разработка предложений по премированию работающих по категориям промышленно-производственного персонала.

Тема 9. Социологические исследования систем управления и исследование управления посредством социально-экономического экспериментирования

Вопросы для обсуждения:

1. Социологические исследования систем управления
2. Исследование управления посредством социально-экономического экспериментирования
3. Как вы определите понятие «трудоемкость управленческого решения» и как рассчитать этот показатель?
4. Что такое норма загрузки подразделения и норма управляемости руководителя? Как определить эти показатели?

Деловая игра «проектирование матрицы распределения административных функций управления (РАФУ)»

Цель деловой игры: обучение основам оптимизации функциональной структуры организации посредством анализа функций подразделений, определения трудоемкости выполнения управленческих задач и норм загрузки подразделений и служб. Рациональное распределение функций управления способствует эффективному достижению целей организации (фирмы). Определение целенаправленности любой организации, т.е. общей цели существования фирмы, является весьма важной и сложной проблемой.

Цель – это желаемое состояние любой системы. Цель состоит из совокупности подцелей (задач) и должна обладать следующими характеристиками:

- конкретностью;
- обозримостью (краткосрочностью, долгосрочностью);
- реалистичностью (достижимостью);
- взаимосвязанностью (согласованностью с другими задачами),
- эффективностью (прибыльностью).

Достижение цели фирмы обеспечивается через реализацию функции управления.

Функция управления – это часть процесса управления, полученная в результате разделения всего процесса управления по характеру и содержанию связанного с ним труда. Иными словами, функция представляет собой совокупность управленческих работ, объединенных по признаку однородности. Выделение функции управления зависит от целевого назначения системы (фирмы). Эффективное выполнение функций управления предполагает распределение прав и обязанностей между подразделениями и персоналом.

Обоснованное разделение функций между подразделениями и службами аппарата управления обеспечивается посредством разработки и реализации матрицы разделения административных функций управления (РАФУ).

Эта матрица представляет собой таблицу, по столбцам которой располагаются наименования подразделений и служб (либо конкретные работники аппарата управления),

а по строкам перечисляются задачи, выполняемые этими исполнителями. Условным знаком обозначается отношение каждого подразделения, службы или конкретного работника к решению определенной задачи.

С позиции системного подхода матрицу РАФУ можно рассматривать как средство согласования входов и выходов системы. В наименованиях столбцов располагаются входы – функциональные подразделения, службы, должности 14 участников процесса управления В наименованиях строк перечисляются функции (виды управленческих работ, составляющие процесс управления). В поле матрицы условными знаками показаны функции преобразования, связывающие совокупности входов и выходов.

При проектировании матрицы РАФУ деятельность по реализации функций управления характеризуется следующими аспектами:

- 1 — ответственность за решение конкретной задачи управления;
- 2 — функции исполнителя по реализации задачи;
- 3 — функции исполнителя по подготовке к реализации задачи.

В соответствии с приведенной классификацией предлагается список условных обозначений, которые символизируют определенные аспекты деятельности по выполнению функции управления.

Условные обозначения для первого аспекта:

Я — единоличное решение и персональная ответственность за решение задачи (с подписью);

! — персональная ответственность за решение определенной задачи при коллегиальной форме принятия решения (с подписью),

Р — участие в коллегиальном решении данной задачи без права подписи.

Условные обозначения для второго аспекта:

П — планирование;

О — организация; К — контроль;

Х — координация совместных усилий участников процесса;

А — мотивация (активизация);

У — учет.

Условные обозначения для третьего аспекта:

С — согласование;

И — исполнение;

М — подготовка предложений;

- — в работе не участвует.

Количество символов, обозначающих отношение структурных подразделений и служб к решению конкретных задач управления, а также их содержание, могут быть изменены, так как определяются подходом к деятельности по управлению и условиями функционирования системы управления и ее подсистем, которые являются объемами моделирования. В таблице 7 приводится фрагмент матрицы РАФУ.

Для того чтобы определить значимость символов, используют один из наиболее широко распространенных и доступных методов экспертного опроса и обработки экспертных оценок – оперирование матрицей предпочтений (парных сравнений). При помощи этой матрицы определяют сравнительные (весовые) оценки символов (табл. 7).

Таблица 7 - Фрагмент матрицы РАФУ

№ п/п		К т	Директор	Зам. директора	Плановый отдел	Производственный отдел	Лаборатория №1	...	Лаборатория №2
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Разработка перспективных планов	!	РОК	ИП	П	П	...		П

2	Обеспеченность работ материально-техническими ресурсами		ЯОК	-	П	И	П	...	П
...	
№	Загруженность должностных лиц и структурных подразделений (Сз) **								

* t K_i – коэффициент трудоемкости решаемых задач.
**Сз – загруженность должностных лиц и структурных подразделений

Таблица 8- Форма матрицы предпочтений (парных сравнений)

	K1	K2	K3	...	Kn	Баллы
K1				...		
K2				...		
K3				...		
...
Kn				...		

В приведенной матрице символы сравниваются один с другим. При этом используют следующие обозначения:

- более предпочтительному символу присваивается 2;
- менее предпочтительному – 0;
- если символы равны по значимости, то каждому из них присваивается 1.

Техника заполнения формы: прежде всего заполняется диагональ, где символы сравниваются сами с собой; по диагонали ставится 1, затем заполнение проводится построчно. Если символу присваивается 2, то по горизонтали в столбце сравниваемого символа ставится 0 и т. д. Таким образом, сначала заполняются 1-я строка и 1-й столбец, затем 2-я строка и 2-й столбец и т.д. Пример заполнения одной из таких матриц приведен в табл. 2. При сравнении K1 и K2, например, выявлено, что символ K1 предпочтительнее символа K2. Тогда в четвертый столбец первой строки матрицы записывают 2 и по аналогии, поскольку символ K2 менее значим, чем K1, в третий столбец второй строки записывают 0. Так как K1 по значимости равен K5, то в седьмом столбце первой строки записывается 1.

Особенность приведенной матрицы состоит в том, что по каждой ее строке даны значения K-го символа по сравнению со всеми остальными. Следовательно, суммируя число предпочтений по строке, можно получить значимость каждого символа функциональной матрицы. Так, K1 имеет значимость $\sum K1 = 12$, а K2 – $\sum K2 = 8$ и т.д. (табл.9)

Таблица 9 - Символы функциональной матрицы

Символы		K1	K2	K3		K4	K5	K6	K7	K8	$\sum K_i$
1	2	3	4	5		6	7	8	9	10	11
1	K1	1	2	2		2	1	2	2	0	12
2	K2	0	1	2		1	1	2	1	0	8
3	K3	0	0	1		2	2	1	2	0	8
4	K4	0	1	0		1	1	2	1	0	6
5	K5	1	1	0		1	1	2	1	0	7
6	K6	0	0	1		0	0	1	0	1	3
7	K7	0	1	0		1	1	2	1	2	8

8	K8	2	2	2		2	2	1	0	1	12
---	----	---	---	---	--	---	---	---	---	---	----

Проверка правильности заполнения матрицы:

- 1) сумма оценок любого символа по горизонтали и вертикали должна равняться квадрату количества символов;
- 2) сумма оценок любого символа по горизонтали и вертикали должна равняться удвоенному количеству символов.

Далее находят относительную значимость (долю) каждого символа, например:

$$VK1 = 12/64x * 100 = 19;$$

$$VK5 = 7 / 64x * 100 = 11;$$

$$VK2 = 8/64x * 100 = 12,5;$$

$$VK6 = 3 / 64 x * 100 = 5;$$

$$VK3 = 8 / 64 x * 100 = 12,5;$$

$$VK7 = 9 / 64 x * 100 = 14$$

$$VK4 = 6 / 64x * 100 = 9;$$

$$VK8 = 12/64x * 100 = 19.$$

Полученные экспертные оценки обрабатывают. Для этого записывают индивидуальные оценки (суммы баллов по символам). Так как все оценки принадлежат группе участников, но являются индивидуальными, необходимо найти коллективную оценку. Наиболее приемлемый метод получения – коллективных оценок нахождение средней арифметической величины.

Коэффициенты трудоемкости решения управленческих задач (k_i) рассчитывают способом, аналогичным изложенному выше, т.е. используя матрицу предпочтений. Коэффициент k_i заносят в столбец матрицы.

Имея рассчитанные веса операций (K) и коэффициент трудоемкости решения управленческих задач (k_i), можно определить трудоемкость решения каждой задачи по формуле (1):

$$\Sigma = \sum_{j=1}^n y_j \sum_{i=1}^m K_{ij} k_i t_i C_i, (1)$$

где t_{ik} – коэффициент трудоемкости решения j -й задачи; K_j – сумма весов операций j -го структурного подразделения или должностного лица j -й задачи; $j = 1, 2, \dots, n$ – перечень должностных лиц и структурных подразделений. Загруженность структурного подразделения или должностного лица (общую трудоемкость всех выполняемых функций подразделением или должностным лицом) можно определить по формуле (2):

$$C_i = \sum_{j=1}^n y_j K_{ij} k_i \Sigma = 1, (2)$$

где $i = 1, 2, \dots, n$ – перечень управленческих задач, решаемых аппаратом управления.

Определяя трудоемкость решения управленческих задач, можно делегировать все задачи по степени трудоемкости их исполнения. Определяя загруженность должностных лиц и структурных подразделений аппарата управления, можно выделить наиболее загруженные отделы и провести оптимизацию функциональной структуры, учитывая при этом, например, фонд заработной платы структурных подразделений (F_i). Для этого необходимо рассчитать норму (степень) загруженности структурного подразделения или должностного лица по формуле (3):

$$A_i = C_i z / F_i. (3)$$

Данный показатель по всем структурным подразделениям и должностным лицам должен быть приблизительно одинаковым. Если выполненные расчеты свидетельствуют о наличии больших расхождений в значениях показателя A_i по подразделениям, то целесообразно уравнивать нормы загруженности. Для этого необходимо либо изменить фонды заработной платы структурных подразделений, либо передать некоторые операции наиболее загруженных отделов в менее загруженные.

Тестовые задания

Вариант 1

1. Вид деятельности человека, состоящий в: распознавании проблем и ситуаций; определении их происхождения; выявлении свойств, содержания, закономерностей поведения и развития; установлении места этих проблем и ситуаций в системе накопленных знаний; нахождении путей, средств и возможностей использования новых представлений или знаний о данной проблеме в практике ее разрешения:

- а) организация;
- б) методология;
- в) исследование;
- г) нет верных ответов.

2. На какие типы подразделяются исследования по использованию ресурсов:

- а) коллективные и индивидуальные;
- б) исследования незначительные по ресурсоемкости и ресурсоемкие;
- в) спонтанные и организованные;
- г) нет верных ответов.

3. Данная характеристика исследования предусматривает порядок проведения, основанный на распределении функций и ответственности, закрепленных в регламентах, нормативах и инструкциях:

- а) организация исследования;
- б) потребность в исследовании;
- в) методология исследования;
- г) тип исследования.

4. Черта менеджера исследовательского типа, характеризующая способность делать верные и удачные заключения при дефиците информации:

- а) экспрессивность;
- б) аттрактивность;
- в) антиномичность;
- г) проницательность.

5. Свойство сложной системы, представляющее способность выполнять свои функции при выходе параметров внешних условий системы за определенные ограничения или допуски:

- а) стойкость;
- б) безопасность;
- в) живучесть;
- г) нет верных ответов.

6. Логическая организация деятельности человека, состоящая в определении цели и предмета исследования, подходов и ориентиров в его проведении, выборе средств и методов, определяющих наилучший результат:

- а) методология исследования;
- а) организация исследования;
- б) потребность в исследовании;
- в) процесс исследования.

7. Принцип системного подхода, заключающийся в выделении объекта исследования целостным образованием, т. е. отграничении его от других явлений, от среды посредством определения и оценки отличительных свойств явления и сравнения этих свойств со свойствами его элементов:

- а) принцип совместимости элементов целого;

- б) принцип целостности;
- в) принцип функционально-структурного строения целого;
- г) нет верных ответов.

8. Данный научный подход, применяемый к исследованию, представляет собой выбор одной грани проблемы по принципу актуальности или по принципу учета ресурсов, выделенных на исследование:

- а) аспектный подход;
- б) концептуальный подход;
- в) прагматический подход;
- г) системный подход.

9. Свойство сложной системы, отражающее способность к достижению поставленных целей за установленный период времени при расходе определенного количества ресурсов и возможном наличии некоторых специфических ограничений:

- а) эффективность системы;
- б) эмерджентность системы;
- в) живучесть системы;
- г) нет верных ответов.

10. Ракурс исследования, исходная позиция, отправная точка, с которой исследование начинается и которая определяет его направленность относительно цели:

- а) подход к исследованию;
- б) метод исследования;
- в) предмет исследования;
- г) объект исследования.

11. К методологическим принципам исследования относятся:

- а) противоречие, которое предстает иногда в качестве абсурда, принцип оценки и принцип распознавания;
- б) принцип распознавания, принцип сравнения, принцип качества;
- в) принцип отождествления, принцип аналогии, принцип гипотезы;
- г) все ответы верны.

12. Данный элемент методологической схемы исследования рассматривается в качестве этапа процесса исследования, который может быть эффективным средством поиска путей решения проблемы и подходов к ее пониманию, означающий вероятностное знание, объяснение, понимание:

- а) концепция исследования;
- б) гипотеза исследования;
- в) анализ исследования
- г) нет верных ответов.

13. Одна из процедур, применяемых на этапе определения и распознавания проблемы, представляющая собой приведение доводов в пользу реальности проблемы, ее постановки и решения:

- а) актуализация проблемы;
- б) демонстрация проблемы;
- в) декомпозиция проблемы;
- г) нет верных ответов.

1. Принцип системного подхода, заключающийся в выделении объекта исследования целостным образованием, т. е. отграничении его от других явлений, от среды посредством определения и оценки отличительных свойств явления и сравнения этих свойств со свойствами его элементов:

- а) принцип совместимости элементов целого;
- б) принцип целостности;
- в) принцип функционально-структурного строения целого;
- г) нет верных ответов.

2. Данный научный подход, применяемый к исследованию, представляет собой выбор одной грани проблемы по принципу актуальности или по принципу учета ресурсов, выделенных на исследование:

- а) аспектный подход;
- б) концептуальный подход;
- в) прагматический подход;
- г) системный подход.

3. Свойство сложной системы, отражающее способность к достижению поставленных целей за установленный период времени при расходе определенного количества ресурсов и возможном наличии некоторых специфических ограничений:

- а) эффективность системы;
- б) эмерджентность системы;
- в) живучесть системы;
- г) нет верных ответов.

4. Ракурс исследования, исходная позиция, отправная точка, с которой исследование начинается и которая определяет его направленность относительно цели:

- а) подход к исследованию;
- б) метод исследования;
- в) предмет исследования;
- г) объект исследования.

5. К методологическим принципам исследования относятся:

- а) противоречие, которое предстает иногда в качестве абсурда, принцип оценки и принцип распознавания;
- б) принцип распознавания, принцип сравнения, принцип качества;
- в) принцип отождествления, принцип аналогии, принцип гипотезы;
- г) все ответы верны.

6. Данный элемент методологической схемы исследования рассматривается в качестве этапа процесса исследования, который может быть эффективным средством поиска путей решения проблемы и подходов к ее пониманию, означающий вероятностное знание, объяснение, понимание:

- а) концепция исследования;
- б) гипотеза исследования;
- в) анализ исследования;
- г) нет верных ответов.

7. Одна из процедур, применяемых на этапе определения и распознавания проблемы, представляющая собой приведение доводов в пользу реальности проблемы, ее постановки и решения:

- а) актуализация проблемы;

- б) демонстрация проблемы;
- в) декомпозиция проблемы;
- г) нет верных ответов.

8. Вид деятельности человека, состоящий в: распознавании проблем и ситуаций; определении их происхождения; выявлении свойств, содержания, закономерностей поведения и развития; установлении места этих проблем и ситуаций в системе накопленных знаний; нахождении путей, средств и возможностей использования новых представлений или знаний о данной проблеме в практике ее разрешения:

- а) организация;
- б) методология;
- в) исследование;
- г) нет верных ответов.

9. На какие типы подразделяются исследования по использованию ресурсов:

- а) коллективные и индивидуальные;
- б) исследования незначительные по ресурсоемкости и ресурсоемкие;
- в) спонтанные и организованные;
- г) нет верных ответов.

10. Данная характеристика исследования предусматривает порядок проведения, основанный на распределении функций и ответственности, закрепленных в регламентах, нормативах и инструкциях:

- а) организация исследования;
- б) потребность в исследовании;
- в) методология исследования;
- г) тип исследования.

11. Черта менеджера исследовательского типа, характеризующая способность делать верные и удачные заключения при дефиците информации:

- а) экспрессивность;
- б) аттрактивность;
- в) антиномичность;
- г) проницательность.

12. Свойство сложной системы, представляющее способность выполнять свои функции при выходе параметров внешних условий системы за определенные ограничения или допуски:

- а) стойкость;
- б) безопасность;
- в) живучесть;
- г) нет верных ответов.

13. Логическая организация деятельности человека, состоящая в определении цели и предмета исследования, подходов и ориентиров в его проведении, выборе средств и методов, определяющих наилучший результат:

- а) методология исследования;
- б) организация исследования;
- в) потребность в исследовании;
- г) процесс исследования.

Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине «Методы исследований в менеджменте»

Раздел 1. Методология исследований в менеджменте

Тема 1.1. Роль методологии в исследовании управления

Вопросы для обсуждения:

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. Процессуально-методологические схемы исследования управления.
6. Основные подходы к исследованию и совершенствованию управления.

Тестовое задание

1. Это вид деятельности человека, состоящий в: распознавании проблем и ситуаций; определении их происхождения; выявлении свойств, содержания, закономерностей поведения и развития; установлении места этих проблем и ситуаций в системе накопленных знаний; нахождении путей, средств и возможностей использования новых представлений или знаний о данной проблеме в практике ее разрешения:
 - а) организация;
 - б) методология;
 - в) исследование;
 - г) нет верных ответов.
2. На какие типы подразделяются исследования по использованию ресурсов:
 - а) коллективные и индивидуальные;
 - б) исследования незначительные по ресурсоемкости и ресурсоемкие;
 - в) спонтанные и организованные;
 - г) нет верных ответов.
3. Данная характеристика исследования предусматривает порядок проведения, основанный на распределении функций и ответственности, закрепленных в регламентах, нормативах и инструкциях:
 - а) организация исследования;
 - б) потребность в исследовании;
 - в) методология исследования;
 - г) тип исследования.
4. Черта менеджера исследовательского типа, характеризующая способность делать верные и удачные заключения при дефиците информации:
 - а) экспрезентность;
 - б) аттрактивность;
 - в) антиномичность;
 - г) проницательность.
5. Это свойство сложной системы, представляющее способность выполнять свои функции при выходе параметров внешних условий системы за определенные ограничения или допуски:
 - а) стойкость;
 - б) безопасность;
 - в) живучесть;
 - г) нет верных ответов.
6. Это логическая организация деятельности человека, состоящая в определении цели и предмета исследования, подходов и ориентиров в его проведении, выборе средств и методов, определяющих наилучший результат:
 - а) методология исследования;

- а) организация исследования;
 - б) потребность в исследовании;
 - в) процесс исследования.
- 7.** Принцип системного подхода, заключающийся в выделении объекта исследования целостным образованием, т. е. отграничении его от других явлений, от среды посредством определения и оценки отличительных свойств явления и сравнения этих свойств со свойствами его элементов:
- а) принцип совместимости элементов целого;
 - б) принцип целостности;
 - в) принцип функционально-структурного строения целого;
 - г) нет верных ответов.
- 8.** Данный научный подход, применяемый к исследованию, представляет собой выбор одной грани проблемы по принципу актуальности или по принципу учета ресурсов, выделенных на исследование:
- а) аспектный подход;
 - б) концептуальный подход;
 - в) прагматический подход;
 - г) системный подход.
- 9.** Свойство сложной системы, отражающее способность к достижению поставленных целей за установленный период времени при расходе определенного количества ресурсов и возможном наличии некоторых специфических ограничений:
- а) эффективность системы;
 - б) эмерджентность системы;
 - в) живучесть системы;
 - г) нет верных ответов.
- 10.** Это ракурс исследования, исходная позиция, отправная точка, с которой исследование начинается и которая определяет его направленность относительно цели:
- а) подход к исследованию;
 - б) метод исследования;
 - в) предмет исследования;
 - г) объект исследования.
- 11.** К методологическим принципам исследования относятся:
- а) противоречие, которое предстает иногда в качестве абсурда, принцип оценки и принцип распознавания;
 - б) принцип распознавания, принцип сравнения, принцип качества;
 - в) принцип отождествления, принцип аналогии, принцип гипотезы;
 - г) все ответы верны.
- 12.** Данный элемент методологической схемы исследования рассматривается в качестве этапа процесса исследования, который может быть эффективным средством поиска путей решения проблемы и подходов к ее пониманию, означающий вероятностное знание, объяснение, понимание:
- а) концепция исследования;
 - б) гипотеза исследования;
 - в) анализ исследования;
 - г) нет верных ответов.
- 13.** Одна из процедур, применяемых на этапе определения и распознавания проблемы, представляющая собой приведение доводов в пользу реальности проблемы, ее постановки и решения:
- а) актуализация проблемы;
 - б) демонстрация проблемы;
 - в) декомпозиция проблемы;
 - г) нет верных ответов.

Анализ практико-ориентированных заданий, логических задач

Пример: Harley идет на все

Мотоциклы компании Harley Davidson в 1990 –х годах стали настолько популярными, что на два года вперед был составлен список желающих их купить. Хотя дистрибьюторы требовали, чтобы Harley Davidson выпускала больше мотоциклов, компания скептически относилась к возможностям расширения производства.

Трудный период начала 1980 – х годов отбил у руководства желание рисковать. Теперь дела у Harley Davidson снова шли хорошо, но расширение производства мотоциклов было рискованным. Будет ли спрос таким же в долгосрочном периоде или потребителей перестанут интересоваться мотоциклами Harley Davidson, когда они увлекутся чем-либо другим?

Ухудшение качества мотоциклов, вызванное слишком быстрым ростом Harley, как раз и вызвало проблемы начала 1980-х годов. Руководство никак не могло прийти к решению относительно того, стоит ли инвестировать средства в новые мощности. С другой стороны, такое решение могло бы помочь Harley расширить свою долю рынка, и возможно, занять лидирующие позиции.

В этом случае управленческая проблема формулировалась следующим образом: «должна ли Harley наращивать производство мотоциклов?».

Проблема же маркетингового исследования состояла в том, чтобы определить: будут ли потребители достаточно лояльными покупателями мотоциклов Harley в долгосрочном периоде?

Более конкретно результаты маркетингового исследования должны были дать ответы на следующие вопросы.

1. Кто является потребителем продукции Harley? Какие их демографические и психологические характеристики?

2. можно ли выделить различные типы потребителей? Можно ли сегментировать рынок с помощью различных критериев?

3. как потребители воспринимают свои Harleys? Все ли потребители имеют одинаковые мотивы?

4. лояльны ли потребители к Harley? Какова степень их лояльности к торговой марке?

Приведем один из рассматриваемых поисковых вопросов маркетингового исследования (ПВ) и связанные с ним гипотезы (Г).

ПВ: можно ли сегментировать покупателей мотоциклов на основе психографических характеристик?

Г1: существуют различные сегменты покупателей мотоциклов.

Г2: для каждого сегмента существуют свои мотивы обладания Harley.

Г3: лояльность к торговой марке высока среди всех потребителей Harley во всех сегментах.

Были проведены как качественные, так и количественные исследования.

Во-первых, чтобы понять отношение потребителей к мотоциклам Harley, были проведены фокус-группы их фактических и потенциальных владельцев и владельцев мотоциклов других торговых марок.

Во-вторых, были разосланы 16 тысяч анкет, чтобы получить психологический, социологический и демографический профили потребителей и их объективную оценку Harley.

Приведем некоторые основные результаты, которые получили маркетологи.

Можно выделить семь категорий потребителей: любящий приключения консерватор, чувствительный прагматик, приверженец стиля, расслабившийся турист, типичный капиталист, хладнокровный одиночка и дерзкий неудачник.

Таким образом, гипотеза Г1 подтвердилась.

Однако компания одинаково обращалась ко всем потребителям, акцентируя внимание на том, что ее мотоциклы выступают символом независимости, свободы и власти. Такая универсальность удивляла, противореча гипотезе Г2.

Все потребители были лояльны к Harley в долгосрочном плане, что подтверждает гипотезу Г3.

Основываясь на этих результатах, руководство приняло решение инвестировать средства в новые производственные мощности, чтобы увеличить количество выпускаемых мотоциклов Harley

Тема 1.2. Мышление исследователя

Вопросы для обсуждения:

1. Мышление в исследовательской и управленческой деятельности.
2. Типология мышления.
3. Эффективное мышление исследователя.

Анализ практико-ориентированных заданий, логических задач

По предложенному алгоритму разработать программу исследования по предполагаемой теме исследования.

Этап 1. Определите направление исследования и сформулируйте тему его проведения.

Этап 2. По выбранной теме дайте характеристику объекта и предмета исследования с их описанием.

Этап 3. Сформулируйте цель и гипотезу исследования темы.

Этап 4. Опишите содержание методологии и методики как основных частей концепции предстоящего исследования вашей темы. При этом исходите из того, что концепция исследования систем управления это комплекс основополагающих взглядов, идей, принципов, подходов и механизмов разрешения совокупности проблем управления, проявляющихся в изучаемой теме. Концепция исследования должна определять содержание компонентов и звеньев механизма разрешения исследуемой вами темы.

В содержании методологии вам следует определить цели, предмет, границу исследования, выбрать средства и методы исследования, определить ресурсы и этапы проведения вами исследовательских работ.

При описании методики исследования вам следует особо обосновать и дать классификации выбранных методов проведения исследования, сбора и обработки информации, анализа полученных результатов, способов их оформления

Этап 5. Составьте аннотацию статьи (публикации), в которой описываются результаты диагностического исследования проблем управления на предприятии. Необходимо выделить целевые установки диагностического исследования, задачи и направления исследования, методы анализа, структуру результатов, выводы авторов.

Тема 2.1. Формально-логические методы исследования

Вопросы для обсуждения:

1. Как конструируются определения? Какие правила надо учитывать при этом?
2. Какие существуют разновидности классификаций и как они строятся?
3. Какая роль принадлежит обобщениям в исследовании систем управления?
4. Приведите примеры классификационного деления понятий и конструирования обобщений.
5. Как можно классифицировать совокупность общенаучных методов исследования?
6. Какие возникают проблемы при использовании общенаучных методов в практике исследования систем управления?
7. Назовите правила проведения классификаций.
8. От чего зависит выбор стратегии доказательства и обоснования?
9. Как используются методы моделирования в исследовании управления? Какие процессы в управлении можно моделировать, а какие не поддаются модельному воспроизведению?
10. Какую роль в исследовании играет полемика? Назовите правила проведения полемики.

Анализ практико-ориентированных заданий, логических задач

Задание 1

Постройте причинно-следственную диаграмму (диаграмма Исикавы) качественного исследования вашей темы. Путем определения перечня причин, влияющих на качество предстоящего исследования выделите и обоснуйте главные (причинные факторы первого порядка) и покажите их на диаграмме. Обоснуйте «узкие» места в объекте Вашего исследования.

Задание 2

Постройте сетевой график и сетевую матрицу основных этапов вашего исследования темы.

Задание 3

С помощью построения дерева целей определите для своей темы исследования состав целей по уровням управления и функциональному содержанию. Постройте целевую модель в виде древовидного графа, представляющего формализованное отображение процесса распределения целей по уровням управления, их взаимосвязи, иерархию, декомпозицию главной цели на подцели.

Задача 1

Фирмы А, В, С, D, E планируют принять участие в проекте строительства монорельсовой дороги в аэропорт «Внуково». Известно, что а) Если А участвует, то В и С тоже участвуют; б) Если С участвует, то D участвует; в) Е участвует тогда и только тогда, когда участвует В; г) Из фирм А и В участвует, по крайней мере, одна; д) Только одна из фирм D и E участвует в проекте. Какие фирмы примут участие в проекте строительства?

Задача 2

Фирмы А, В и С желают получить кредит в банке. Известно, что: а) Фирма А получит кредит тогда и только тогда, когда В не получит кредит или С не получит кредит; б) Если С получит кредит, то неверно, что А и В получают; в) Получит кредит только одна из трех фирм; г) Либо В получит кредит, либо А получит, а С не получит. Какие фирмы получат кредит?

Тема 2.2. Общенаучные методы исследования

Вопросы для обсуждения:

1. Достаточно ли общенаучных методов или только их дополнение конкретно-специфическими может дать хороший результат?
2. Какую роль они могут играть в исследовании систем управления?
3. Требуют ли общенаучные методы дифференциации условий и возможностей их использования?
4. Что понимается под методом наблюдения?
5. Каковы функции метода наблюдения? Требования, предъявляемые к наблюдению.
6. Охарактеризуйте эксперимент как метод исследования.
7. Область применения наблюдения и эксперимента.
8. В каких формах проявляется эксперимент?
9. Каковы условия проведения наблюдения и эксперимента?
10. Приведите классификацию методов эксперимента.
11. Приведите классификацию методов наблюдения.
12. Охарактеризуйте измерение, сравнение и описание как системы фиксации данных.
13. Какие виды оценок вы знаете?
14. Принципы, которые необходимо выполнять при измерениях.
15. Охарактеризуйте социально-экономический эксперимент.
16. Какие вы знаете схемы постановки экспериментов?
17. Укажите модели экспериментов, которые вы знаете.

Тестовые задания:

1. Ошибки наблюдения и ненаблюдения, это:
 - а) ошибки выборки
 - б) ошибки измерения
 - в) ошибки систематические
2. Ошибка измерения, это:
 - а) отклонение размеров действительной генеральной совокупности от генеральной совокупности, определенной исследователем
 - б) отклонение информации, необходимой для решения проблемы исследования от информации найденной исследователем
 - в) отклонение информации, которая необходима, от информации, полученной в результате использованного процесса измерения
3. Контроль посторонних факторов происходит за счет следующих способов:
 - а) группировка
 - б) разгруппировка
 - в) статистический контроль
 - г) статистическая убыль
4. Основной метод проведения причинно-следственных исследований:
 - а) анкетирование, опрос
 - б) дедукция, индукция
 - в) экспериментирование
5. Общенаучные методы, это:

- а) методы, порожденные спецификой проблемы
 - б) методы, основанные на научном аппарате
 - в) методы интеллектуальной деятельности
6. К внешним источникам вторичных данных относят:
- а) компьютерные базы данных
 - б) публикуемые материалы
 - в) бизнес-план данного предприятия
7. Вывод о наличии причинной связи делается, если выполняются условия:
- а) соблюдается порядок наступления событий во времени
 - б) сначала наступает следствие, потом выясняется причина
 - в) исключения причинных факторов
8. Сопутствующая вариация
- а) когда степень проявления причины и следствия зависят от дальнейшего
 - б) развития ситуации
 - в) когда степень проявления причины и следствия прогнозируются исход-
 - г) ной гипотезой о наличии причинной связи
 - д) когда степень причины и следствия невозможно определить в силу наличия посторонних факторов
9. Достоверность исследования не может быть:
- а) качественной и количественной
 - б) гипотетической
 - в) внутренней
 - г) внешней
10. Логический аппарат исследования систем управления:
- а) научно-обоснованные способы и методы ИСУ, приемы проверки истинности выводов.
 - б) экономико-математический расчет показателей, характеризующих систему управления.
 - в) мнение и обоснованное решение руководителя организации.

Анализ практико-ориентированных заданий и ситуаций:

Кейс «LEXUS: ценность или роскошь»

В 1980-х годах Toyota разработала концепцию нового автомобиля, которая была обречена на успех. Концепция машины Lexus основывалась на наблюдении, что существовал большой привлекательный рынок для машин, которые обладали исключительными характеристиками. Однако значительную долю этого рынка занимали машины с очень высокой стоимостью. Потребители не любили платить сверхвысокие цены, которые Mercedes запросила за свои высококлассные машины, поэтому Toyota планировала завоевать этот рынок созданием машины, которая бы сочетала эксплуатационные характеристики автомобилей Mercedes, но имела бы более приемлемую цену, обеспечивая потребителей желаемой ценностью и давая им почувствовать, что они были солидными покупателями.

В 1989 году Toyota с большой помпезностью представила Lexus. Умная рекламная компания объявила рождение новой машины. Одна из реклам показала Lexus, следующей за Mercedes, с заголовком «Впервые можно обменять автомобиль ценой 73 тысячи долларов на лучший за 36 тысяч». Конечно, Lexus имел все элементы, что и Mercedes: обтекаемая форма, качественная отделка и роскошный интерьер. Были созданы отдельные

дилерские фирмы, которые имели такую атмосферу, которую богатые потребители ожидали от производителя роскошной машины, включая великолепные выставочные залы, бесплатные закуски и профессиональный торговый персонал.

Toyota сделала сильный акцент на успех новой машины. Потенциальным потребителям был разослан пакет, который включал 12-минутное видео, рекламирующее превосходную конструкцию Lexus. Например, когда стакан воды поставили на блок двигателя Mercedes и Lexus, вода тряслась на Mercedes, а на Lexus вода была в сущности неподвижной. Это визуально говорило зрителю, что стабильность Lexus гораздо лучше, чем у одной из наиболее дорогих машин. Другая видеозапись показывала Lexus, делающую крутой поворот со стаканом воды на приборной доске. Стакан оставался стоять прямо; снова Lexus доказала свои преимущества.

Другие производители роскошных машин отметили успех конкурента и поняли, что они должны как то ответить. Они могли или снизить свои цены, признавая, что те были изначально завышены, или повысить их, добавляя больше дополнительного оборудования и усиливая имидж машины богатого человека. Они выбрали первую стратегию и решили победить Toyota в ее собственной игре. За последние три года Mercedes, BMW, Jaguar вместе отметили 20 процентное увеличение продаж по сравнению с предыдущим годом.

Развивая успех, Toyota решила в 1994 году поднять цены с 36 до 50 тысяч долларов за Lexus. Эта стратегия не сработала настолько хорошо как ожидалось. Продажи упали на 10 процентов – до 72 тысяч машин за первые десять месяцев 1994 года по сравнению с продажами в 1993 году. Toyota тогда осознала, что Lexus не хватает для престижа традиций, которые есть у европейских роскошных машин, и что люди снова желают больше платить за этот престиж.

Тогда Toyota дала старт новой рекламной компании, чтобы внушить эмоциональную реакцию на свои машины. Компания должна была исключительно мощной, потому что с ее помощью необходимо было так же противодействовать снижению темпов роста рынка роскошных машин по сравнению с обычным ростом автомобильного рынка. Частично в этом падении повинны производители «почти роскошных» машин, которые переманили потенциальных потребителей роскошных машин. В эту группу автомобилей входят Toyota Avalon, Nissan Maxima, BMW и Mercedes также представили продукцию для этого сегмента - BMW 3 Series и Mercedes C Class.

Для достижения успеха в конкурентной борьбе Toyota придает особое значение нетрадиционной рекламе и продвижению, дополняющей большой объем традиционной рекламы роскошной машины. Например, в 1996 году часть из 60 миллионов долларов рекламной компании модели S300 было потрачено на рассылку реклам по электронной почте 15 тысячам потенциальных потребителей. В их число вошли посетители сайта компании, которые ответили в онлайн-анкете, что они ездят не на Lexus, а на других автомобилях. Впервые в маркетинге компания попыталась использовать скрытый интерес не владельцев определенного товара к нему с помощью специальных электронных писем. Toyota планирует расширить маркетинговые усилия в будущем не только для заполучения новых потребителей, но и сохранения существующих клиентов. Например, недавнее спонсорство Lexus в лыжных соревнованиях в Колорадо включило приглашение всех владельцев Lexus провести роскошный уик-энд в горах с оплатой всех расходов. Эти усилия согласуются с философией Lexus, направленной на то, чтобы ценность стала роскошной, а роскошь - ценной.

Вопросы:

1. Опишите управленческую проблему, с которой сталкивается производитель Lexus, стремясь выиграть в конкуренции с другими производителями роскошных автомобилей, так же как и в конкуренции с «почти роскошными» автомобилями.

2. Сформулируйте проблему маркетингового исследования, соответствующего управленческой проблеме, которую вы определили в первом вопросе.

3. Выделите два поисковых вопроса, основанных на определении проблемы маркетингового исследования.

4. Разработайте по одной гипотезе к каждому сформулированному поисковому вопросу.

Кейс «Исследования в «Велком»

«Велком» представляет собой сеть ресторанов быстрого питания, размещенных в городском районе на юге страны. На протяжении последних двух лет продажи растут очень медленно. Руководство решило добавить несколько новых продуктов в меню, но сначала они хотят узнать больше о своих потребителях и их предпочтениях:

1. Сформулируйте управленческую, маркетинговую и организационную проблемы.
2. Сформулируйте две гипотезы.
3. Какой тип исследования целесообразно применить в данном случае и почему?

Задание 1

По данным таблицы классификации 500 респондентов по уровню потребления товара и дохода.

Уровень потребления товара	доход		
	высокий	средний	низкий
высокий	40	30	40
средний	35	70	60
низкий	25	50	150

а) Охарактеризуйте связь между уровнем потребления продуктов и доходом на основе данных таблицы. Какие посторонние факторы могут оказать влияние на данные.

б) Можно ли на основе данных таблицы сделать вывод о наличии сопутствующей вариации между факторами дохода и потребления товара?

2. Определите тип эксперимента, проведенного в каждой из описанных ниже ситуаций. В каждом случае определите потенциальные факторы, снижающие внутреннюю и внешнюю достоверность эксперимента.

а) Ведущий дистрибьютор офисного оборудования рассматривает варианты новой программы презентации продукции для своих агентов. В качестве выборки взят торговый персонал в крупнейшем регионе распространения продукции фирмы, которому продемонстрировали новую программу, а затем провели измерение влияния демонстрации на объем продаж.

б) Procter and Gambl желает выяснить, будет ли новая упаковка для стирального порошка Tide более эффективной, чем старая. Проведен случайный отбор 12-ти супермаркетов в Чикаго. В шести случайно отобранных из этих 12-ти Tide продается в новой упаковке, в остальных шести – в старой. В обеих группах проводилась регистрация объемов продаж порошка в течении трех месяцев.

3. Опишите конкретные ситуации, для которых подходят перечисленные ниже модели экспериментов:

А) предварительное и итоговое исследование в рамках одной экспериментальной группы;

Б) предварительное и итоговое исследования с использованием контрольной группы;

В) итоговое исследование с использованием контрольной группы;

Г) факторная модель;

Д) модель множественных временных рядов.

Тема 2.3. Специфические методы исследования

Вопросы для обсуждения:

1. Достаточно ли общенаучных методов для проведения эффективного исследования?

2. Можно ли говорить о методах, которые отражают специфику объекта и предмета исследования?
3. Почему исследование нуждается и в специфических методах?
4. Если существуют специфические методы исследования, то каков их состав?
5. Как соотносится использование общенаучных и специфических методов в реальной практике проведения исследования?
6. В чем особенность конкретных методов исследования? Почему они называются конкретными?
7. По каким критериям и как можно классифицировать совокупность конкретных методов исследования?
8. Чем определяется выбор конкретных методов при проведении исследования?
9. Раскройте содержание каждой из групп конкретных методов исследования.
10. Каким образом класс исследуемой проблемы влияет на выбор методов исследования?
11. В каких случаях наиболее приемлемо использование методов SWOT-анализа и SMART-анализа?
12. Какие преимущества и недостатки имеют методы SWOT-анализа?
13. Какие проблемы текущего управления можно исследовать методами SWOT-анализа?
14. Какие существуют модификации этих методов исследования?

Анализ практико-ориентированных заданий и ситуаций:

Задание 1

Проанализируйте речь одного из современных политических деятелей. Напишите программу исследования. Разработайте классификатор для контент-анализа.

Задание 2

Проанализируйте итоговый матричный классификатор.

Последствия события	Экономические	Политические	Всего
Положительные	21	10	31
Отрицательные	10	12	22

Задание 3

Исследуйте данные по тематической наполненности английских изданий 1964 г., приведенные в табл. 9, и сделайте выводы об их информационной политике.
Таблица 9 - Содержание английских общенациональных ежедневных газет (в процентах к общему объему)

Тематика	Газета				
	Daily Sketch	Daily Mirror	Daily Express	Daily Worker	The Times
реклама	29	40	50	9	41
международная информация	4	3	3	8	12
спорт	15	14	9	20	7
экономика	1	1	3	6	14
происшествия	8	7	6	5	3
политика	6	5	4	14	5
персоналии	8	7	6	4	3
критика (кино, литература)	-	-	1	6	3
карикатуры	6	5	2	4	-
очерки	22	18	16	21	11
редакционные статьи	1	-	-	3	1
иллюстрации, фото	21	18	11	16	4

Задание 4

Проведите ненаправленный качественный контент-анализ статьи «Полезные раздражители» Ксении Юдаевой.

На тех рынках, где присутствуют иностранные производители, российские компании вынуждены работать более эффективно. С 1998 года наблюдается положительное влияние иностранных инвестиций на производителей в смежных отраслях – иностранцы переключаются на местные комплектующие.

В России к прямым иностранным инвестициям относятся неоднозначно. С одной стороны, принято говорить, что необходимо привлекать прямые иностранные инвестиции, чтобы повысить эффективность российской промышленности и создать новые рабочие места. С другой – достаточно часто приходится слышать опасения, что вхождение иностранцев отрицательно скажется на работе отечественных производителей. Однако оба аргумента не имеют под собой строгого фактического обоснования. Исследования, произведенные в ЦЭФИР, позволяют пролить свет на вопрос, кто прав, – те, кто ратует за привлечение прямых инвесторов, или те, кто иностранных инвесторов опасается. Приведенные ниже результаты получены с использованием информации о деятельности российских средних и крупных предприятий в 1994 – 2000 годах.

С теоретической точки зрения эффект от вхождения иностранных инвесторов на отечественных производителей может быть, как отрицательным, так и положительным. В отношении отечественных предприятий, конкурирующих с иностранными, негативные эффекты связаны с вытеснением с рынка отечественных производителей как неконкурентоспособных. Если на рынке труда нет серьезных проблем, то вытеснение менее производительных предприятий с рынка ведет к более эффективному распределению ресурсов, а значит – и к росту эффективности экономики в целом. Усиление конкуренции может и положительно сказаться на отечественных предприятиях. Конкуренция может заставить их действовать более эффективно, перенимать иностранные технологии и управленческие приемы. Их "проводником" может быть персонал, ранее работавший на иностранном предприятии.

В России в отличие от стран Восточной Европы в среднем наблюдаются положительные внешние эффекты на отечественные предприятия. Эффекты эти были несколько ослаблены кризисом 1998 года, но есть основания полагать, что они уже восстановились. Существует несколько вариантов объяснения различий во влиянии прямых иностранных инвестиций на конкурентов в России и в других странах с переходной экономикой. Доля иностранных предприятий на российском рынке все еще остается очень низкой. В 2000 году на долю иностранных компаний в большинстве отраслей промышленности приходилось менее 15 % в общем выпуске отрасли. Исключение составляли пищевая отрасль (27%), металлургическая промышленность (28 %) и деревообработка (28%). В результате иностранные предприятия недостаточно сильны, чтобы вытеснить отечественных производителей с рынка, но на тех рынках, где работают иностранцы, российские компании вынуждены работать более эффективно. Менее вероятной мне представляется гипотеза, что поскольку большинство иностранных предприятий в России находится в мажоритарной собственности, то они обладают передовыми технологиями, а значит, эффект от их присутствия выше, чем в других странах.

Интересно отметить, что в России величина положительного влияния конкуренции с иностранными фирмами существенно зависит от уровня образования. Чем выше уровень образования в регионе, тем выше положительные внешние эффекты. Это может быть связано в первую очередь с тем, что наличие образованной рабочей силы облегчает процесс усовершенствования технических процессов и управленческих методов в качестве ответа на возросшую конкуренцию. И переток рабочей силы с иностранных предприятий на отечественные в высокообразованных регионах тоже больше. Так как иностранным компаниям в таких регионах не слишком сложно найти достойную замену

ушедшему сотруднику, то издержки на переманивание бывших сотрудников иностранных компаний в высокообразованных регионах ниже.

Вхождение иностранных предприятий может оказывать влияние не только на конкурирующие фирмы, но и на отрасли-поставщики или отрасли-потребители продукции иностранного предприятия. Эффект на поставщиков может быть положительным в тех случаях, когда потребитель-иностранец передает технологию отечественным поставщикам или, как минимум, устанавливает строгий контроль за качеством их продукции. Отрицательный эффект возможен в том случае, когда иностранцы не пользуются отечественными комплектующими, а импортируют их из-за рубежа. Исследования на материале Восточной Европы показали, что там эффекты на поставщиков в среднем положительные, но отрицательные в отношении предприятий, находящихся в полной иностранной собственности. В России до кризиса 1998 года эффект на поставщиков был отрицателен. Видимо, в те времена иностранные предприятия в основном полагались на импортные комплектующие. С 1998 года начинается положительное влияние иностранных инвестиций на производителей в смежных отраслях. Это явление может быть связано с увеличением роста спроса иностранных производителей на отечественные комплектующие в связи с девальвацией рубля, что сделало импорт комплектующих невыгодным.

Задание 5

Проведите количественный направленный контент- анализ выступления У. Черчилля 5 марта 1946 года в г. Фултон (США).

«... Какова же будет та общая стратегическая концепция, которой мы должны следовать сегодня? Это – безопасность и благосостояние, свобода и прогресс всех домашних очагов и семей, всех мужчин и женщин во всех странах...

Уже создана международная организация для достижения основной цели – предотвращение войны. Организация Объединенных Наций, преемник Лиги Наций с решающим присоединением Соединенных Штатов и всего того, что из этого следует, – уже приступила к работе. Мы должны добиться, чтобы ее работа была плодотворной, чтобы она стала реальностью, а не имитацией... ООН должна немедленно приступить к созданию международных вооруженных сил.

Но тем не менее ... было бы неправильным и неосмотрительным доверить секретные сведения или опыт в отношении атомной бомбы, которыми располагают в настоящее время Соединенные Штаты, Великобритания и Канада, международной организации, пока она еще находится в состоянии младенчества. Было бы преступным безумием бросить ее по течению в этом все еще взбудораженном мире, в котором отсутствует единство...

Мы не можем закрывать глаза перед тем фактом, что свободы, которыми пользуются граждане во всей Британской империи, не существуют в значительном числе стран, причем некоторые из этих стран являются весьма могущественными. В этих государствах контроль над простыми людьми осуществляется с помощью различного рода всеобъемлющих полицейских правительств в такой степени, которая является подавляющей и противоречит всем принципам демократии. Государственная власть осуществляется неограниченно либо диктаторами, либо узкими олигархиями, действующими через посредство привилегированной партии и политической полиции. Наш долг в это время, когда трудности столь многочисленны, не заключается в насильственном вмешательстве во внутренние дела стран, которые мы не покорили во время войны, но мы никогда не должны отказываться от бесстрашного провозглашения великих принципов свободы и прав человека, которые являются общим наследием англосаксонского мира.

Все это означает, что народ любой страны имеет право закреплением конституционально, посредством полностью свободных выборов, секретным голосованием избирать либо изменять состав правительства и форму правления в своей

стране; что должны быть осуществлены свободы слова и свободы мысли; что суды, независимые от исполнительной власти, не подотчетные никакой партии, должны отправлять правосудие, основываясь на законах, принятых и одобренных широким большинством либо освященных временем и традицией. Вот что могут нести миру и человечеству американский и британский народы...

Никто не знает, что Советская Россия и ее коммунистическая международная организация намереваются сделать в ближайшем будущем, или каковы границы, если таковые существуют, их экспансионистских тенденций и стремлений к прозелитизму. Я глубоко восхищаюсь и чту доблестный русский народ и моего товарища военного времени маршала Сталина. Англия и эта страна (т. е. США), несомненно, тоже относятся сочувственно и благожелательно ко всем народам России, и они полны решимости, несмотря на многочисленные разногласия и неудачи, установить прочную дружбу. Мы понимаем, что русские должны чувствовать себя в безопасности на своих западных границах от какого-либо возобновления германской агрессии. Мы приветствуем занятие Россией полагающегося ей места среди руководящих наций мира... Однако моя обязанность заключается в том, чтобы представить вам некоторые факты о нынешнем положении в Европе.

От Штеттина на Балтике до Триеста на Адриатике железная завеса спустилась на континент. За этой линией хранятся все сокровища древних государств Центральной и Восточной Европы. Варшава, Берлин, Прага, Вена, Будапешт, Белград, Бухарест, София – все эти знаменитые города и население в их районах находятся в советской сфере и все подчиняются в той или иной форме не только советскому влиянию, но и в значительной степени увеличивающемуся контролю Москвы.

Коммунистические партии, которые были очень незначительны во всех этих восточных государствах Европы, достигли исключительной силы, намного превосходящей их численность, и стремятся всюду установить тоталитарный контроль. Полицейские правительства превалируют почти во всех этих странах и до настоящего времени, за исключением Чехословакии, в них не существует никакой подлинной демократии...

В значительном большинстве стран, отстоящих далеко от русских границ и разбросанных по всему миру, созданы коммунистические «пятые колонны», которые действуют в полном единении и абсолютном повиновении указаниям, полученным от коммунистического центра...

Я отгоняю от себя мысль, что новая война неизбежна, или более того, что новая война нависла... Я не верю, что Советская Россия хочет войны. Она хочет плодов войны и безграничного распространения своей силы и своих доктрин. Но то, что мы должны рассмотреть здесь сегодня – это система предотвращения угрозы войны, обеспечение условий для развития свободы и демократии так быстро, как только возможно, во всех странах...

Наша старая доктрина равновесия является несостоятельной. Мы не можем позволить себе полагаться на незначительный перевес в силах, создавая тем самым соблазн для пробы сил. Если западные демократии будут держаться вместе, строго следуя принципам Хартии ООН, их влияние, направленное на претворение в жизнь этих принципов было бы огромным и никто бы не смог встать у них на пути. Но если их что-то разделит или они заколеблются в исполнении своего долга, тогда действительно катастрофа может грозить нам всем... Это (то есть предотвращение войны) можно обеспечить только если в настоящее время, в 1946 г., будет достигнуто полное взаимопонимание с Россией по всем вопросам под общим руководством Объединенных Наций и при поддержании этого взаимопонимания в течение многих лет при помощи международного инструмента, поддерживаемого всей силой стран, говорящих на английском языке, и всеми их связями...»

Задание 6

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.

Задание 7

Проанализируйте табл.

Результаты кодировки

День и месяц события	Государство А		Государство Б		Мировое сообщество
	Тип акций		Тип акций		Тип акций
	Вербальные	Физические	Вербальные	Физические	Вербальные+ физические
1.08	0	15	2	20	0
2.08	5	12	6	21	1
3.08	2	9	8	28	0
1.08	2	3	3	5	0
5.08	1	3	4	8	0
6.08	3	10	4	6	3
7.08	5	5	5	3	5
9.08	0	8	6	3	8

Задание 8

На основе данных из задачи 2 постройте диаграмму общих акций трех сторон и проанализируйте ее.

Задание 9

Проведите ивент-анализ по месяцам.

Май 1990 г. – президент Ирака Саддам Хусейн обвиняет Кувейт и Объединённые Арабские Эмираты в «экономической войне» против Ирака в связи с превышением этими странами квот ОПЕК на добычу нефти.

16 июля 1990 г. – Ирак обвиняет Кувейт в краже нефти с приграничного нефтяного месторождения Румайла.

22 июля 1990 г. – Ирак начинает разворачивать свои войска вдоль иракско-кувейтской границы.

31 июля 1990 г. – в Саудовской Аравии начались переговоры между иракским и кувейтским представителями о путях урегулирования конфликта между странами.

2 августа 1990 г. – вторжение иракской армии в Кувейт. К концу дня Кувейт почти полностью оккупирован. Совет Безопасности ООН осуждает вторжение и требует немедленного отвода иракских войск. Оккупация Кувейта.

6 августа 1990 г. – Совет Безопасности ООН вводит торговое эмбарго против Ирака в ответ на оккупацию Кувейта.

7 августа 1990 г. – США начинают операцию «Щит пустыни» для защиты Саудовской Аравии от возможного иракского вторжения.

8 августа 1990 г. – Саддам Хусейн объявляет об аннексии Кувейта.

12 августа 1990 г. – ВМС США начинают морскую блокаду Ирака.

14 сентября 1990 г. – Великобритания и Франция объявляют об отправке своих войск в Саудовскую Аравию.

29 ноября 1990 г. – принятие Резолюции СБ ООН 678, дающей Ираку срок до 15 января для вывода своих войск из Кувейта. В противном случае силы Многонациональной коалиции получают право «использовать все необходимые средства» для прекращения оккупации Кувейта.

9 января 1991 г. – переговоры в Женеве между госсекретарём США Джеймсом Бейкером и министром иностранных дел Ирака Тариком Азизом заканчиваются безрезультатно.

15 января 1991 г. – истекает срок ультиматума ООН. Ирак продолжает оккупацию Кувейта. 17 января 1991 г. – многонациональные силы начинают военную операцию против Ирака «Буря в пустыне».

18 января 1991 г. – Ирак начинает обстреливать территорию Израиля оперативно-тактическими ракетами СКАД.

25 января 1991 г. – иракская армия спускает огромное количество нефти в Персидский залив. 29 января 1991 г. – иракская армия вторгается на территорию Саудовской Аравии в районе брошенного города Хафджи. В течение нескольких дней наступление отбито с участием войск Саудовской Аравии, Катара и морской пехоты США.

13 февраля 1991 г. – бомбардировка бомбоубежища Амирия. В результате удара американской авиации по бомбоубежищу погибают сотни мирных иракцев.

22 февраля 1991 г. – президент США Дж. Буш даёт Ираку 24 часа на вывод своих войск из Кувейта. 24 февраля 1991 г. – многонациональные силы начинают операцию «Сабля пустыни» (более раннее название «Меч пустыни») – наземное наступление.

25 февраля 1991 г. – иракская ракета СКАД попадает в американские казармы в Дахране, Саудовская Аравия. Погибло 28 американцев – самые большие единовременные потери Многонациональной коалиции за всю войну.

26 февраля 1991 г. – освобождён Эль-Кувейт. Саддам Хусейн отдаёт приказ иракской армии покинуть территорию Кувейта.

27 февраля 1991 г. – бомбардировка американской авиацией «Шоссе смерти».

28 февраля 1991 г. – война в Персидском заливе окончена. Кувейт освобождён.

Задание 10

На основе выпусков программы «Время», используя программу Access, составьте базу данных событий за неделю и проведите ивент-анализ.

Задание 11

Прокомментируйте следующие ситуации, которые могут возникнуть в процессе полевой работы, и предложите методы их решения.

А) Один из интервьюеров имеет очень большой показатель отказов респондентов отвечать при личном опросе на дому.

Б) При опросе с использованием автоматизированных компьютерных систем при первой попытке наборов многие номера оказываются занятыми.

С) Один из интервьюеров сообщил, что в конце интервью многие респонденты спрашивают его, правильно ли они ответил на вопросы.

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.

Задание 12. Проведение маркетинговых исследований

Учитывая правила составления анкет, составьте анкету для проведения опросов по следующим видам товаров (*возможен свой вариант товара*): 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

Тема 2.4. Диверсифицированные методы исследования

Вопросы для обсуждения:

1. Наблюдаются ли процессы диверсификации в области исследования? В чем они проявляются?
2. Почему возникает потребность в диверсифицированных методах исследования?
3. Что собой представляют диверсифицированные методы исследования?
4. Что дают диверсифицированные методы, в чем их сильные и слабые стороны?
5. В чем особенность и основные черты диверсифицированных методов исследования"?
6. Когда нет смысла использовать эти методы?
7. В чем преимущества диверсифицированных методов исследования?
8. Почему эти методы называются диверсифицированными методами исследования?
9. Как построена система диверсифицированных методов исследования?
10. Почему необходимо видеть и понимать системные связи диверсифицированных методов исследования?

Анализ практико-ориентированных заданий и ситуаций:

Кейс 1 «Рост конкуренции на Нижегородском рынке гостиничных услуг»

До недавнего времени отель «N» не испытывал проблем с заполняемостью в связи с отсутствием серьезных конкурентов. Однако в последние годы ситуация на рынке гостиничных услуг стала резко меняться: Нижний Новгород вошел в число 11 городов-участников Чемпионата по футболу в 2018 году, поэтому ожидается бум строительства новых отелей. Для прогнозирования ситуации и разработки стратегии развития отеля на ближайшие 5 лет на совещании совета директоров был заслушан отчет директора отеля, который доложил о ситуации на рынке гостиничных услуг г. Нижнего Новгорода.

Из доклада директора

Для приема многочисленных гостей на территории Нижнего Новгорода запланировано строительство 33 новых гостиниц:

Распределение номерного фонда в строящихся гостиницах Нижнего Новгорода по категориям

Количество	Категория отеля				Всего
	5*	4*	3*	Прочие	
Гостиницы	2	8	14	9	33
Номера	435	1639	1247	408	3729

Строительство гостиниц планируется в 2 этапа:

1-ая очередь объектов (7 гостиниц), которые находятся на стадии строительства или стадии проектирования и ввод объектов планируется в 2014 году.

2-ая очередь объектов (26 гостиниц), ввод которых планируется в период с 2015 по 2016 гг.

О планах выйти на российский рынок и/или открытии новых гостиниц заявили такие международные операторы, как Rezidor Hotel Group, Hilton, Intercontinental Group, Global Hyatt Corporation, DVK Group, «Интурист», Heliopark Hotels & Resorts.

Большинство отелей планируется открыть в Нижегородском районе – здесь будут реализованы как масштабные проекты гостиниц на 100-150 номеров, так и мини-отелей. В других районах города проекты носят точечный характер – преимущественно это гостиницы от 50 до 100 номеров (Рис.)

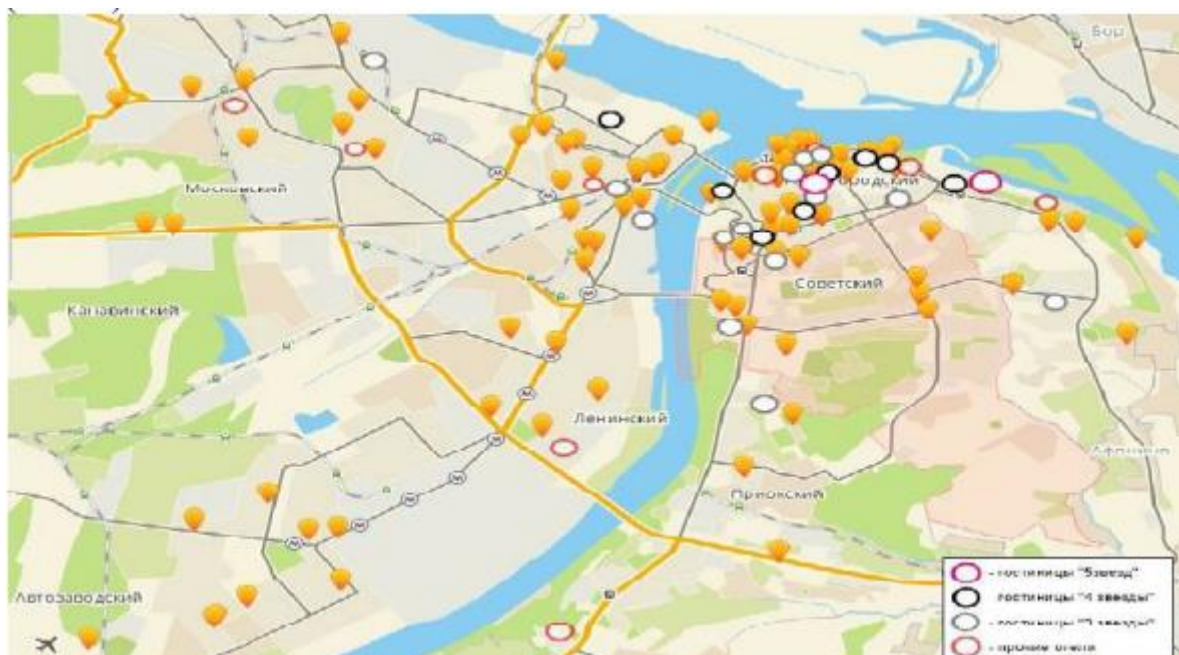


Рисунок – Место расположения строящихся гостиниц в Нижнем Новгороде к Чемпионату мира по футболу–2018 г.

В числе реализуемых проектов, принятых Правительством Нижегородской области следующие:

многофункциональный комплекс общей площадью 250 тыс. кв. м с отелем на 400 номеров уровня 4-5 звезд, аквапарком, торгово-развлекательным центром на 125 кв.м на Мещерском бульваре (рядом с будущим стадионом). Строительство комплекса планируется начать в 2014 году. Первая очередь с торговой составляющей будет завершена в 2016 году, а гостинично-развлекательные площади появятся в 2017–2018 годах;

5-звездочный отель Kempinski Plaza на 300 номеров планируется построить к 2015 году в границах Гребного канала, ул. Красная слобода, парка Победы. Строительство началось в 2008 году. Проект включает в себя офисы класса «А», два корпуса апартаментов категории «люкс», народный театр, конференц-залы, рестораны, кафе, магазины и подземный паркинг на 757 мест;

компанией ООО «Весенние инвестиции» выкуплен недостроенный объект площадью 20 тыс. кв. м на пересечении улиц Академика Блохиной и Варварской, который будет реконструирован в гостиничный комплекс категории «4 звезды» на 250 номеров;

Ещё один проект «Весенних инвестиций» – отель на 180 номеров категории «пять звезд» на Театральной площади. К управлению планируется привлечь международного оператора;

Петербургская компания ООО «Региональная Гостиничная Сеть» откроет отель под брендом Park Inn в Канавинском районе на ул. Марата. В его состав войдут 148 номеров, ресторан и лобби-бар на 130 посадочных мест, переговорные и конференц-залы, подземная автостоянка. Договор на управление будущим отелем заключен с международным гостиничным оператором The Carlson Rezidor Hotel Group. Ввод объекта в эксплуатацию намечен на второй квартал 2014 года;

В феврале 2013 года был подписан протокол о намерениях между правительством Нижегородской области, ЗАО «Мосфундаментстрой-6» и ООО «Буигстрой» (принадлежит французской компании Bouygues Batiment International). Предполагается открыть отель на месте гостиничного комплекса «Волжский откос» в историческом центре города на ул. Верхне-Волжская набережная. По словам инвесторов, гостиничный оператор уже определен, но его имя пока не разглашается.

При условии реализации заявленных инвестиционных проектов на территории

города будут функционировать 94 гостиницы на 7805 номеров, загрузка которых уже сегодня вызывает серьезную озабоченность со стороны отельеров и администрации города. В качестве примера можно привести г. Екатеринбург, где после завершения Шанхайской организации сотрудничества в 2009 году загрузка отелей упала до 30%.

Задания:

1. Проанализируйте информацию и назовите известные вам методы познания, обобщения и анализа информации, которые могут быть реализованы при решении кейса.
2. Назовите проблемы развития нижегородского рынка гостиничных услуг.
3. Определите цель и задачи развития нижегородского рынка гостиничных услуг до 2018 г. В чем заключаются SMART-требования?
4. Какие показатели характеризуют социальную и экономическую эффективность работы гостиничных предприятий? Предложите мероприятия для повышения социальной и экономической эффективности работы отеля «N».
5. Предложите варианты решения проблемы с загрузкой отеля «N» после проведения Чемпионата мира по футболу в 2018 г.
6. Проанализируйте ассортимент гостиничных продуктов, предлагаемых нижегородскими гостиницами с помощью БКГ-матрицы, коэффициентов широты, глубины, новизны ассортимента.
7. В PowerPoint разработайте проект мероприятий по привлечению туристов в Нижний Новгород и повышению загрузки отеля.

Кейс 2 «Услуги молодоженам»

Проанализировав существующую стратегию и финансовые показатели, руководство отеля пришло к выводу, что предприятие столкнулось с рядом проблем, которые требуют немедленного решения.

Сотрудникам службы маркетинга было дано задание проанализировать сложившуюся ситуацию и представить свои предложения по повышению конкурентоспособности отеля и привлечению новых потребителей. Сотрудники службы маркетинга разработали программу привлечения новых клиентов.

В рамках программы было предложено разработать новую услугу – обслуживание молодоженов.

Отель планирует заключить договоры со свадебными и event- агентствами на проведение свадеб и оказание услуг молодоженам. Реализация этой программы позволит привлечь клиентов как для проживания в номерах отеля (молодожены, их гости), так и обеспечит выгодные заказы на обслуживание ресторану.

К услугам молодоженов:

- организация выездной торжественной церемонии бракосочетания в отеле;
- фотосессии в роскошных интерьерах стилизованных номеров;
- специальные цены на проживание для гостей молодоженов;
- проживание молодоженов в отеле в свадебную ночь в стилизованных номерах;
- оформление номера цветами.

Чтобы обеспечить новую услугу, прежде всего, необходимо переоборудовать ряд стандартных номеров отеля под стилизованные номера.

Есть несколько стилистических решений.

1. Номер «Королевские апартаменты» планируется переоборудовать из номера для семейных пар (стоимость проживания 4000 руб. в сутки) Общие затраты на переоборудование составят – 189.500 руб. Из них:

- декоративный ремонт номера в соответствующем стиле – 100.000 руб.
- королевская кровать с балдахином – 75.500 руб.
- трюмо – 24.000 руб.
- шторы – 30.000 руб.
- ковер натуральный шелковый – 60.000 руб.

2. Номер «Восточный шатер» планируется переоборудовать из номера для индивидуальных туристов (стоимость проживания 5.000 руб. в сутки) Общие затраты на переоборудование составят – 337.000 руб. Из них:

- декоративный ремонт номера в соответствующем стиле – 100.000 руб.
- кровать в восточном стиле – 154.000 руб.
- ковер натуральный шелковый – 70.000 руб.
- подушки – 10.000 руб.
- кальян – 3.000 руб.

3. Номер «Япония» планируется переоборудовать из номера для командировочных (стоимость проживания – 2000 руб. в сутки) Общие затраты на переоборудование составят – 397.000 руб. Из них:

- декоративный ремонт номера в соответствующем стиле – 100.000 руб.
- деревянные решетчатые межкомнатные конструкции – 80.000 руб.
- стилизованная кровать – 97.000 руб.
- аксессуары (веера и т.п.) – 50.000 руб.
- стилизованный ковер – 70.000 руб.

4. Номер «Египетский» планируется переоборудовать из номера для семейных пар (стоимость проживания 4.000 руб. в сутки). Общие затраты на переоборудование составят – 435.000 руб. Из них:

- отделка (роспись стен, обои «папирус», символы фараонов) – 120.000 руб.
- стилизованная кровать – 140.000 руб.
- ковер с имитацией шкуры животного – 60.000 руб.
- мебель из черного эфиопского дерева – 100.000 руб.
- фигурки священных животных – 5.000 руб.
- шторы – 10.000 руб.

Для продвижения номеров специалисты службы маркетинга подготовили рекламное сообщение «Если вы ищете номер для новобрачных, то наш отель может предложить вам замечательный вариант, который станет отличным подарком на этот светлый праздник любви и жизни. Отличное оформление номера, прекрасный сервис и интерьер, романтический завтрак и другие замечательные мелочи могут порадовать вас в наших свадебных апартаментах.

Ложе новобрачных покрыто лепестками алых роз, свечи, фрукты и шампанское, звуки приятной музыки ласкают ваш слух, создавая великолепный коктейль для замечательного настроения в свою первую ночь.

Отличная звукоизоляция даст вам возможность побыть только вдвоем. Первая ночь просто обязана быть особенной, верно? А еще более важно, пожалуй, первое утро, которое начнется с удивительного романтического завтрака в постели, пройдет без всякой спешки и сборов – только наедине со своим любимым человеком.

В номере для молодоженов вы сможете насладиться бездельем, отдыхом от свадебной кутерьмы, обсудить со своей второй половинкой события свадьбы, открыть подарки, начать строить планы на будущее: может это будет романтический медовый месяц, может, поездка на море или просто отдых на даче.

Не торопитесь покидать номер, ведь вы сможете, наконец, отдохнуть и забыть о любых проблемах до самого вечера. Вы сможете принять ванную или душ, понежиться в мягкой и теплой постели, наконец, посмотреть спокойно телевизор или обновить страничку в социальной сети, загрузить удачные фотографии и поделиться своими замечательными эмоциями со всеми друзьями и близкими. Все, что вы найдете в своих комнатах, включено в цену проживания.

В номере для новобрачных к Вашим услугам:

1. Создание романтической обстановки для первой ночи, праздничное оформление номера.
2. Завтрак для молодоженов в постель.

3. Мини-бар.
4. Бесплатный скоростной Wi-Fi.
5. Спутниковое телевидение с 30 интересными каналами.
6. Тапочки и халаты.

Стоимость номера – 10.770 руб./сутки».

По прогнозам отеля

номер «Египетский» будет загружен в течение 12 суток в месяц;

номер «Япония» – 10 суток в месяц;

номер «Восточный шатер» – 10 суток в месяц;

номер «Королевские апартаменты» – 12 суток в месяц.

Задания:

1. Проанализируйте информацию и назовите известные вам методы познания, обобщения и анализа информации, которые могут быть реализованы при решении кейса.
2. Определите цель и задачи развития гостиницы. В чем заключаются SMART-требования?
3. Назовите проблемы в менеджменте гостиницы.
4. Исходя из затрат на переоборудование каждого номера рассчитайте стоимость проживания в стилизованном номере за одну ночь.
5. Проведите сценарный прогноз выручки от запуска новых номеров. Спрогнозируйте наиболее вероятную годовую выручку отеля от запуска новых номеров.
6. Предложите свой проект интерьера отеля.

Тема 2.5. Методы интуитивного поиска в исследовании управления

Вопросы для обсуждения:

1. Можно ли сознательно использовать интуитивные способности человека?
2. Как реализуется интуиция в исследовании проблем управления?
3. Существуют ли методы интуитивного поиска?
4. В чем они проявляются и как реализуются?
5. Что такое интуиция и в чем она проявляется?
6. Какую роль в исследовании играет интуиция?
7. Где и когда необходим интуитивный поиск?
8. Может ли интуиция рассматриваться как метод исследования?
9. Как развиваются и используются в исследовательской деятельности способности человека к интуиции?
10. Что такое интуиция, и какую роль она играет в исследовательской деятельности?
11. Какую роль играют в исследовании методы интуитивного поиска?
12. Чем отличаются интуитивный, систематический и логический поиск?
13. Какие существуют стратегии интуитивного поиска решений?
14. Какую роль играют методы интуитивного поиска в системе методов исследования управления?

Анализ практико-ориентированных заданий и ситуаций:

Ситуация «Конфликт в студенческом общежитии»

В одной из секций студенческого общежития произошел конфликт среди студентов-первокурсников по поводу несоблюдения графика дежурства по секции. Секция объединяет четыре комнаты (в каждой из которых проживают по два студента), душевую и туалетную комнаты. График дежурства строился по принципу: одна комната дежурит один день и т. д. На данную проблемную ситуацию повлияли некоторое обострение отношений между студентами — соседями по секции. При социометрическом опросе социологом вуза были выяснены отмеченные студентами следующие обстоятельства.

• В комнате 1 проживают студенты А и Б, которые постоянно ругаются друг с другом; а также студент Б не желает общаться с остальными своими соседями по секции, кроме В, с которым поддерживает отношения; у студента А дружеские отношения с ребятами из комнаты 2.

• В комнате 2 проживают студенты В и Г; студент В недолюбливает Д и Ж, а свободное время проводит со студентами А и Е; студент Г поддерживает хорошие отношения со студентами А, Ж, З и не хочет общаться с Б.

• В комнате 3 проживают студенты Д и Е; студент Д неприязненно относится к студенту В и Б и хорошо ко всем остальным; студент Е старается соблюдать нейтралитет со всеми, включая своего соседа по комнате, кроме своих друзей В и З.

• В комнате 4 проживают студенты Ж и З; студент Ж дружит с Г, хорошо соседствует со студентом З, плохо относится к Б и В, по отношению к остальным он занял нейтральную позицию; студент З хорошо относится к студентам Г, Ж, Е и недолюбливает соседа из комнаты 2 — Б.

Задания к анализу ситуации:

1. Постройте на основе данной ситуации социометрическую матрицу и социограмму.
2. Определите индексы социальной изоляции индивида и психологической экспансивности для всех участников конфликта, а также индексы групповой экспансивности и групповой сплоченности.

3. На основе проделанных расчетов предложите свой вариант расселения студентов по комнатам с целью улучшения микроклимата в данной секции.

Тема 2.6. Метод синектики в исследовании управления

Вопросы для обсуждения:

1. Для каких проблем метод "мозгового штурма" оказывается наиболее эффективным?
2. Какие существуют технологические схемы использования метода "мозгового штурма".
3. Как подбираются участники для групп "мозгового штурма".
4. Как строится взаимодействие исследователей в группах "мозгового штурма"?
5. Для каких проблем метод "мозгового штурма" оказывается наиболее эффективным?
6. Какие существуют технологические схемы использования метода "мозгового штурма".
7. Как подбираются участники для групп "мозгового штурма".
8. Как строится взаимодействие исследователей в группах "мозгового штурма"?
9. Каковы причины и факторы возникновения идей синектики?
10. Как формируются синектические группы?
11. Чем определяется эффективность метода синектики?

Анализ практико-ориентированных заданий и ситуаций:

1. 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.
2. Предположим, что руководство компании Baskin Robbins хотело бы узнать, почему некоторые люди не едят постоянно мороженое. Предложите анимационный тест для выяснения этой информации

Тема 2.7. Методы проектирования концепций

Вопросы для обсуждения:

1. Проектирование концепции.
2. Методы дивергенции, трансформации и конверсии.
3. Использование методов проектирования концепции и стратегия исследовательского мышления.

Логические задания

Структурно - логические схемы призваны углубить и продемонстрировать понимание обучаемым объективно существующих связей между отдельными понятиями, категориями, терминами в изучаемой предметной области. Составление таких позволяет систематизировать, структурировать приобретенные в процессе изучения дисциплины или ее части знания, подготовиться к логическому изложению исследуемых вопросов.

Для составления схемы студенту представляется набор из 4-х терминов, относящихся к какой-либо теме курса.

Задание: по представленному набору научных терминов составить структурно-логические схемы:

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.
11. Подход к исследованию. Методология. Метод. Диалектика.
12. Редукционизм. Подход к исследованию. Агностицизм. Материализм.
13. Идеализм. подход к исследованию. Историзм. Системность.
14. План исследования. Программа исследования. Подход к исследованию. Гипотеза.
15. Холистический. Системный. Исследование. Подход.
16. Индуктивный. Дедуктивный. Анализ. Метод.
17. Сравнение. Анализ. Счет. Информация.
18. Измерение. Анализ. Показатель. Метод.
19. Информация. Измерение. Счет. Исследование.
20. Эмпирическое. Теоретическое. Уровень. Познание.
21. Источники информации. Опрос. Тест. Исследование.
22. Интервьюирование. Анкетирование. Методы. Информация.
23. Инициативное. Бюджетное. Экспериментирование. Лаборант.
24. Поискное. Заказное. Исследование. Ученый.
25. Общенаучные методы. Теория управления. Доказательство. Анализ.
26. Знание. Познание. Эмпирическое. Экономическое.
27. Социологическое. Политическое. Исследование. Руководство.
28. Процесс. Предмет исследования. Метод. Ученый.
29. Объект исследования. Гипотеза. Исследователь. Руководитель.
30. Экономическое. Теоретическое. Исследование. Знание.
31. Факт. Наблюдения. Регистрация. Информация.
32. Проблема. Классификация. Неотложная. Перспективная.
33. Псевдопроблема. Теоретическая. Практическая. Предмет исследования.

34. Исследовательская операция. Метод исследования. Этап исследования. Промежуточная цель.
35. Методная. Исследовательский прием. Стандартная. Фиксация результатов.
36. Процесс. Этап (фаза). Жизненный цикл. Зарождение.

Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине «Организация управления производством»

РАЗДЕЛ 1. ФАКТОРЫ ПРОИЗВОДСТВА И КАПИТАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ

Тема 1.1. Отраслевая структура и промышленные предприятия

Вопросы для обсуждения:

1. Формы общественного разделения труда. Понятие народнохозяйственного комплекса
2. Характеристика отрасли промышленности
3. Понятие и видовое разнообразие промышленных комплексов
3. Отраслевая структура промышленности. Общероссийские классификаторы предприятий

Тема 1.2. Управление производством через объединения предприятий

Вопросы для обсуждения:

1. Корпорация
2. Хозяйственные ассоциации
3. Концерны
4. Холдинговые компании
5. Консорциум

Анализ практико-ориентированных ситуаций (кейсы):

«Электроник» является составной частью большой промышленной группы (ПГ), имеющей собственные предприятия в таких разных отраслях, как электроника и вычислительная техника, индустрия обслуживания. До последнего времени чистая прибыль ПГ стабильно возрастала на 1,5% в год. Поскольку контроль столь многопрофильных организаций сложен, главное управление ПГ сделало правилом твердо полагаться на финансовые показатели своих отделений как на относительно простой индикатор качества производственного управления. Упор на финансовые показатели позволил ПГ сравнивать положение в своих отделениях и быстро находить отстающие.

Общие финансовые цели едины для каждой организации, причем наиболее важным является достижение 1,5% чистого годового дохода. В случае невыполнения этих целей предприятия ликвидировались.

«Электроник» выпускает особый тип электрических коннекторов, которые используются в самолетах и авиационных двигателях, причем в военной авиации чаще, чем в гражданской. Эти устройства предназначены для эксплуатации в экстремальных условиях и должны выдерживать

высокую температуру, чтобы, например, пламя из двигателей не проникло в отсеки крыла. Коннекторы отличаются высоким качеством, должны соответствовать жестким требованиям заказчика и вследствие этого очень дороги. Однако покупатели готовы оплатить высокую стоимость коннекторов в случае, если в дополнение к своим специфическим запросам они получают от «Электроника» не только изделия с требуемыми характеристиками, но и отличный сервис.

Начиная с 1990 г. «Электроник» вместе с другими главными производителями коннекторов для аэрокосмической и оборонной промышленности пострадал от значительного сокращения заказов из-за экономического спада и снижения расходов на оборону в России и во всем мире. Сложная обстановка 90-х годов столкнула «Электроник» с финансовыми проблемами. Большинство прогнозов о ближайшем будущем аэрокосмической и оборонной промышленности было мрачным, и лучшее, на что можно было надеяться, – это стабильный спрос на выпускаемые коннекторы.

Артем Терентьев, управляющий директор «Электроника», понимал, что для сохранения предприятия он обязан был предпринять какие-то меры. Чем больше он вникал в суть дела, тем яснее понимал, что основной задачей остается сохранение, если не увеличение объема продаж коннекторов. Поэтому прежде всего он обратил пристальное внимание на сбытовые операции.

Отделение сбыта. Его штат в то время насчитывал 15 человек, непосредственно занятых продажей, и 15 человек вспомогательного персонала. Столь большая численность вспомогательного персонала обуславливалось сложностью выпускаемой продукции и необходимостью серьезной технической консультации, в которой нуждались покупатели: у них возникала масса вопросов, которые требовали письменного или устного ответа по телефону. Много времени занимало составление многочисленных смет.

Большинство коннекторов «Электроника» выпускалось по предварительному заказу, и по каждому из них устанавливалась договорная цена. Иногда это приводило к изменению характеристик, а, следовательно, и цен. Все это требовало времени и дополнительных затрат.

Персонал отделения сбыта был исключительно высококвалифицированным и высокооплачиваемым. Однако эффективность его работы была невысокой. Многие работники были вовлечены в пространные переговоры с правительственными комитетами по поводу возможных торговых сделок. Более того, они «продавали» коннекторы не только финансовым органам в министерствах (включая оборонный рынок), но и конструкторским бюро, а иногда и непосредственно экипажам самолетов. Принятие решения о покупке могло тянуться по полгода и даже год. Терентьев ощущал давление со стороны главного управления ПГ, требовавшего ежегодного увеличения уровня чистого дохода, но он не был

убежден, что этого можно добиться только увеличением количества договоров с аэрокосмической и оборонной промышленностью.

Новый рынок. Итак, Терентьев принял решение вывести коннекторы на новый рынок (новый для «Электроника»). Это был рынок для коннекторов, которые использовались в бытовой и промышленной продукции. В качестве примеров потребителей на этом рынке можно назвать производителей компьютеров, стиральных машин, автомобилей, автоматов для пищевой промышленности и др. Это был огромный рынок. Конечно, Терентьев понимал, что коннекторы, требующиеся для бытовой и промышленной продукции, должны отличаться от тех, которые «Электроник» производил для аэрокосмической промышленности. Он знал также, что для того чтобы успешно воспользоваться открывающимися возможностями, нужно изменить производственную структуру.

Изменения в промышленном предприятии. Свою реорганизацию «Электроник» начал с инженерно-технического отдела. Терентьев нанял новых инженеров-проектировщиков и дизайнеров, хорошо ориентирующихся в бытовых коннекторах. Он разработал планы изменения технологии производства оборудования, которые завершились строительством нового здания, где разместилось производственное оборудование для выпуска бытовых коннекторов.

Артем Терентьев понял, что ему придется внести изменения в структуру отдела сбыта. Он разделил этот отдел на два: авиационный и индустриально-бытовой отделы, каждый со своим торговым менеджером.

Торговым менеджером авиационного отдела остался человек, который ранее работал на этом рынке сбыта. Однако его штат был уменьшен с 15 до 3 сотрудников. Артем объяснил менеджеру, что именно от него будет зависеть успех «Электроника» на этом секторе рынка.

Новый торговый менеджер индустриально-сбытового отдела был выбран из оставшихся 12 сотрудников (прежде он фактически руководил небольшой группой торговых агентов). Новые перспективы и важность задачи заинтересовали его, тем более что штат сотрудников увеличивался до 20 человек (8 человек были взяты со стороны). Проблема состояла в том, что до сих пор «Электроник» о новых рынках – бытовом и промышленном – знал очень мало и имел информацию только о небольшом количестве потребителей и предлагал им весьма ограниченный выбор продукции. Нужно было время на разработку новых изделий. Более того, поскольку область бытовой и промышленной продукции была абсолютно новой для «Электроника», почти не было информации о конкурентах и альтернативной продукции рынка, необходимо было выяснить, какие преимущества будет (если будет) иметь продукция «Электроника» перед товарами конкурентов.

Изучение рынка следовало активизировать, потому что «Электроник» был на пороге внедрения своей продукции в новой области применения, не только в более предсказуемой военной отрасли. Теперь «Электроник» участвовал в рынке сбыта, где были представлены все типы цикличности поставок и где правила торговли и принимаемые решения были другими. Это

касалось не только иной стандартизации, но и изменения времени доставки товара, которое диктовалось спросом. Если покупатели военно-авиационного оборудования могли ждать поставку в течение восьми недель, то на бытовом рынке – не более 48 ч с момента заключения сделки.

На рынке промышленных и бытовых коннекторов существовали конкуренция, соревнование цен. Чтобы иметь возможность прогнозировать сбыт, следовало изучить конъюнктуру предыдущих лет. «Электронику» пришлось быстро освоить организацию хранения и учета новой продукции. Все было иначе, чем на военно-авиационном рынке сбыта, где реализовывалось небольшое количество продукции по высоким ценам, где складирование было минимальным, поскольку большая часть продукции изготавливалась по заказу.

Терентьев полагал, что прогнозирование сможет показать, как следует изменять цены. Впервые «Электроник» издал каталог цен на свою бытовую продукцию.

К своему удивлению, Артем обнаружил: что если в военно-авиационной промышленности товарный знак «Электроника» был известен и пользовался хорошей репутацией, то на промышленно-потребительском рынке об «Электронике» практически не знали. Услышав о ранее неизвестных коннекторах «Электроника», покупатели могли предположить, что они очень дороги и, вероятно, сверхсложны в эксплуатации. «Электронику» предстояло завоевать репутацию конкурентоспособного предприятия, производящего в больших объемах и по достаточно низкой цене различные типы продукции, довольно простые в эксплуатации.

Позже Артем Терентьев проанализировал свою деятельность за последние два года и с удовлетворением отметил, что он научился контролировать организационные проблемы в области производства и сбыта. Конечно, были свои сложности. Не было заметного улучшения на военно-авиационном рынке, но время было тяжелое для всех, и он понимал, что и его конкуренты тоже достаточно пострадали. Шагом вперед был удачно подобранный штат сотрудников. Затраты на развертывание производства новых изделий еще не обратились в реальную прибыль, но дело сдвинулось с мертвой точки. Сделано многое – организована новая группа проектировщиков, построено помещение для производства новых коннекторов, склад, реорганизован отдел сбыта, выпущен каталог цен и началось вложение денег в рекламу. Результаты всей этой деятельности не за горами.

Задания

1. Исходя из приведенной информации, проанализируйте деятельность предприятия, используя матрицу SWOT.
2. Сформулируйте систему целей и стратегий промышленной группы.
3. Разработайте структуру производственной стратегии «Электроника».

Тема 1.3. Управление формированием и использованием капитала предприятия

Вопросы для обсуждения:

1. Капитал и фонды предприятия
2. Кругооборот и оборот капитала

Решение практико-ориентированных задач:

Задача 1

Предприятие малого бизнеса приобретает технологическую линию по производству баночных крышек. При каком минимальном обороте приобретение окупится, если переменные затраты в работе на одну крышку равны 80 коп.? Постоянные затраты (аренда, зарплата и др.) – 5 тыс. руб. в месяц.

Задача 2

Годовой объем закупок на предприятии малого бизнеса – 100 млн руб., годовой объем продаж – 135 млн руб. Ежегодные затраты на аренду помещения, упаковку, заработную плату составляют 28 млн руб. Каков минимальный годовой объем продаж, при котором торговая точка не несет убытков (минимальный годовой оборот)?

Тема 1.4. Управление основными фондами предприятия

Вопросы для обсуждения:

1. основные средства предприятия, их состав и оценка
2. Амортизация и износ основных средств
3. Управление основными производственными фондами на предприятии

Решение практико-ориентированных задач:

Задача 1

Стоимость остатков нормируемых оборотных средств предприятия по состоянию на 01 января отчетного года – 2300 тыс. р., 01 мая – 1900 тыс. р., 01 октября – 2400 тыс. р., 01 января следующего года – 2160 тыс. р. Коэффициент загрузки (закрепления) нормируемых оборотных средств предприятия – 0,25.

Фондоемкость реализованной продукции предприятия – 0,4 р./р.

Средний срок полезного использования основных производственных фондов – 16 лет и 8 месяцев.

Определить:

1. Среднегодовую стоимость нормируемых оборотных средств предприятия.

2. Среднегодовую стоимость основных производственных фондов предприятия.

3. Среднюю месячную сумму амортизации при использовании линейного метода её исчисления.

Задача 2

Среднегодовая стоимость нормируемых оборотных средств предприятия – 2500 тыс. р. Коэффициент оборачиваемости нормируемых оборотных средств предприятия – 4 об./год. Фондоотдача по реализованной продукции – 2,5 р./р.

Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, выбывших в феврале отчетного года, – 250 тыс. р. и введенных в сентябре отчетного года – 125 тыс. р. Коэффициент годности основных производственных фондов предприятия на конец отчетного года составил 60%.

Определить:

1. Годовой объем реализованной продукции в оптовых ценах предприятия.

2. Балансовую стоимость основных производственных фондов предприятия на начало года.

3. Износ основных производственных фондов предприятия на конец отчетного года.

Тема 1.5. Управление оборотными фондами предприятия

Вопросы для обсуждения:

1. Оборотные фонды, их структура
2. Управление оборотными фондами предприятия

Решение практико-ориентированных задач:

Задача 1

Стоимость остатков нормируемых оборотных средств предприятия по состоянию на 01 января отчетного года – 1600 тыс. р., 01 апреля – 2050 тыс. р., 01 июня – 1850 тыс. р., 01 сентября – 1700 тыс. р., 01 января следующего года – 2100 тыс. р.

Длительность одного оборота нормируемых оборотных средств – 72 дня. Фондоотдача по реализованной продукции составила 2 р./р. Средняя месячная норма амортизации основных средств предприятия при использовании линейного метода её исчисления равна 0,5%.

Определить:

1. Среднегодовую стоимость нормируемых оборотных средств предприятия.

2. Годовой объем реализованной продукции в оптовых ценах предприятия.

3. Сумму амортизационных отчислений основных средств предприятия при использовании линейного метода её исчисления за отчетный год.

Задача 2

Годовой объём реализованной продукции в оптовых ценах предприятия – 24000 тыс. р. Коэффициент загрузки (закрепления) нормируемых оборотных средств предприятия – 0,1. Фондоёмкость реализованной продукции предприятия – 0,3 р./р. Годовая сумма амортизации основных производственных фондов при использовании линейного метода её исчисления равна 864 тыс. р.

Определить:

1. Длительность одного оборота нормируемых оборотных средств предприятия.
2. Среднегодовую стоимость производственных фондов предприятия.
3. Среднюю месячную норму амортизации основных производственных фондов предприятия при использовании линейного метода её исчисления.

РАЗДЕЛ 2. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА

Тема 2.1. Управление технологией производства

Вопросы для обсуждения:

1. Технологические особенности отраслей
2. Технологические карты, их роль в организации производства организационно-управленческих изменений различных типологических групп

Анализ практико-ориентированных ситуаций (кейсы):

Задание 1

Предприятия при производстве товаров и услуг выполняют 3 основные функции: маркетинг, производство и операции, финансы и учет.

В табл.1. дан пример реализации этих функций на предприятия по производству автомобилей. Охарактеризуйте выполнение функций для других организаций приведенных в табл.1., а также организаций по Вашему выбору.

Таблица 1 – Характеристика функций

	Организация	Маркетинг	Производство и операции	Финансы и учет
1	Предприятие по производству автомобилей	Объявления на ТВ, в газетах и т.д. Поддержка автогонок.	Проектирование автомобилей, производство компонент, сборка автомобилей, развитие сети поставок	Плата поставщикам, зарплатная плата, затраты на производство, банковские платежи, дивиденды, продажа акций.
2	Университет			
3	Ресторан			
4	Книжное издательство			
5	Аптека			

Задание 2

Опишите в табл.2 взаимосвязь «вход-преобразование-выход» для указанных производственных систем. Определите тип преобразования.

Таблица 2 – Описание канонической модели производственной системы

Система	Основной «вход»	Основные операционные ресурсы	Основная преобразующая функция и тип преобразования	Типичный ожидаемый «выход»
Предприятие по	Сталь,	Станки,	Монтаж и сборка	Высококачественн

производству автомобилей	комплектующие изделия	оборудование, рабочие	автомобилей (физическое преобразование)	ые автомобили
Университет				
Ресторан				
Книжное издательство				
Аптека				

Тема 2.2. Организация производства и оценка производственного процесса

Вопросы для обсуждения:

1. Организация производства на предприятии, основные принципы
2. Оценка производственного процесса

Решение практико-ориентированных задач:

Задача 1

Используя графический и аналитический методы определите длительность производственного цикла при последовательном и параллельном способах организации производственного процесса, если количество деталей в партии 4 ед., количество производственных операций 3, а норма времени на изготовление 1 детали, 3 мин., 2 мин., 4 мин. соответственно 1, 2, 3 операциям.

Задача 2

Используя графический и аналитический методы определите длительность производственного цикла при последовательном и параллельном способах организации производственного процесса, если количество деталей в партии 5 ед., количество производственных операций 3, а норма времени на изготовление 1 детали, 5 мин., 7 мин., 6 мин. соответственно 1, 2, 3 операциям.

Задача 3

Используя графический и аналитический методы определите длительность производственного цикла при последовательном и параллельном способах организации производственного процесса, если количество деталей в партии 8 ед., количество производственных операций 3, а норма времени на изготовление 1 детали, 1 мин., 3 мин., 2 мин. соответственно 1, 2, 3 операциям.

Задача 4

Фирма должна закупать производственное оборудование с целью сохранения конкурентоспособности, роста прибыльности. Менеджер выяснил, что банк даст кредит на покупку оборудования только при условии увеличения прибыли. Если же фирма не закупит оборудование, то ее шансы остаться в бизнесе невелики. Для увеличения прибыли менеджер предлагает три стратегических решения.

Первым решением является выбор маркетинговой стратегии, при которой за счет маркетинговых действий продажи увеличатся на 50%.

Вторым решением является выбор финансовой и учетной стратегии: сокращение финансовых затрат на 50% за счет хорошего финансового менеджмента.

Третьим решением является выбор операционной (производственной) стратегии: сокращение производственных затрат на 20%.

Необходимые для расчета показатели представлены в таблице 3. Предлагается выполнить в таблице 3 расчеты по трем вариантам решений и обосновать выбор стратегического решения.

Таблица 3 – Решения по увеличению прибыли, денежных единиц

Варианты решений	Текущее состояние	Маркетинг – увеличение продаж на 50%	Финансы – сокращение финансовых затрат на 50%	Производство – сокращение производственных затрат на 20%
Объем продаж	100.000	150.000	100.000	100.000
Производственные затраты	80.000	80.000	80.000	64.000
Общая прибыль	20.000	70.000	20.000	36.000
Финансовые затраты (постоянные)	6.000	6.000	3.000	6.000
Прибыль	14.000	64.000	17.000	30.000
Налог 25%	3.500	16.000	4.250	7.500
Чистая прибыль	10.500	48.000	12.750	22.500

Тема 2.3. Управление производственным процессом

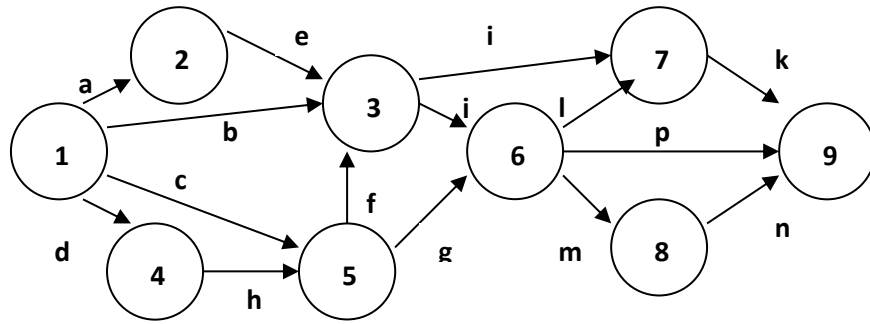
Вопросы для обсуждения:

1. Основные принципы и задачи управления
2. Типы управления

Решение практико-ориентированных задач:

Задача 1

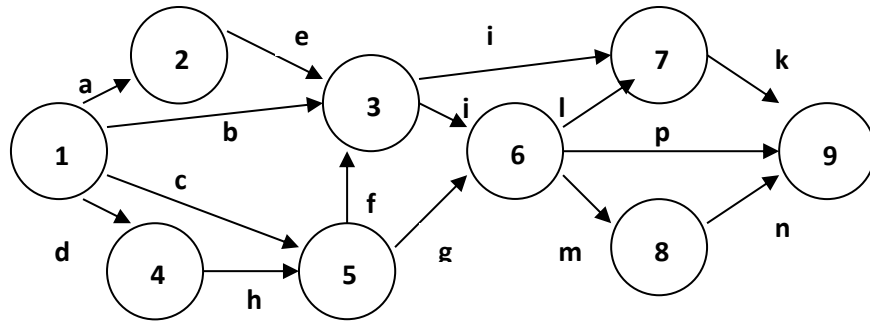
Задан сетевой график. Необходимо вычислить все основные характеристики работ и событий. Найти критический путь и его продолжительность.



	<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>d</i>	<i>e</i>	<i>f</i>	<i>g</i>	<i>h</i>	<i>i</i>	<i>j</i>	<i>k</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>n</i>	<i>p</i>
t=	7	7	3	2	5	7	2	5	4	1	6	8	8	3	3

Задача 2

Задан сетевой график. Необходимо вычислить все основные характеристики работ и событий. Найти критический путь и его продолжительность.



	<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>d</i>	<i>e</i>	<i>f</i>	<i>g</i>	<i>h</i>	<i>i</i>	<i>j</i>	<i>k</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>n</i>	<i>p</i>
t=	5	5	4	3	1	8	9	8	1	3	8	7	2	7	4

Тема 2.4. Организация труда и заработная плата работников

Вопросы для обсуждения:

1. Формы и системы заработной платы
2. Организация и оплата труда на предприятии
3. Налоговые обязательства предприятия по трудовым отношениям

Решение практико-ориентированных задач:

Задача 1

Рабочий 4 разряда в течение недели (5 смен по 8 часов) работал 2 дня по сдельной форме оплаты труда, а остальные 3 дня – по повременной форме оплаты труда. За время работы по сдельной форме оплаты труда он изготовил изделий А – 100 шт. при нормативной трудоёмкости 6 мин./изделие и средним разрядом – 3,8; изделий В – 20 шт. с часовой нормой выработки 2,5 изделия в час и средним разрядом – 3,4. Часовая тарифная

ставка 3 разряда – 86,4 р./ч. Тарифные коэффициенты по разрядам: 3 разряд – 1,2, 4 разряд – 1,35.

Определить:

1. Сдельную часть недельного заработка рабочего.
2. Повременную часть недельного заработка рабочего.
3. Среднюю часовую заработную плату рабочего за неделю.

Задача 2

Бригада рабочих состоит из 12 человек: 8 рабочих-сдельщиков, 3 рабочих-повременщиков (2 рабочих 4 разряда, 1 рабочий 5 разряда), 1 рабочего – на окладе.

Рабочие сдельщики за смену изготовили: изделий А – 400 шт. с часовой нормой выработки 10 изделий в час и средним разрядом работ 3,9 и изделий В – 160 шт. с нормативной трудоёмкостью 0,25 ч/изд. и средним разрядом работ 4,1. Часовая тарифная ставка 2 разряда – 77 р./ч. Тарифные коэффициенты по разрядам: 2 разряд – 1,1, 3 разряд – 1,2, 4 разряд – 1,35, 5 разряд – 1,5.

Продолжительность рабочей смены – 8 часов. В месяце 23 рабочих дня. Месячный оклад рабочего – 18400 рублей.

Определить:

1. Сдельный заработок рабочих бригады за смену.
2. Повременный заработок рабочих бригады за смену.
3. Среднедневной заработок одного рабочего бригады.

Задача 3

В течение месяца бригада из 2 рабочих-сдельщиков изготовили изделий А – 1000 шт. с нормативной трудоёмкостью 12 мин./изд. и средним разрядом работ 3,7 и изделий В – 2400 шт. с часовой нормой выработки 10 изделий в час и средним разрядом работ – 4,3. Средний коэффициент выполнения норм времени (выработки) за месяц составил 1,25. Часовая тарифная ставка 3 разряда – 90 р./ч. Тарифные коэффициенты по разрядам: 3 разряда – 1,2, 4 разряда – 1,35, 5 разряда – 1,5. Продолжительность рабочей смены – 8 часов.

Определить:

1. Месячную заработную плату рабочих за изготовление изделий А.
2. Месячную заработную плату рабочих за изготовление изделий Б.
3. Количество смен, отработанных каждым рабочим за месяц.

Тема 2.5. Управление себестоимостью продукции

Вопросы для обсуждения:

1. Себестоимость: понятие и виды
2. Прямые и накладные затраты предприятия
3. Управление затратами на предприятии

Решение практико-ориентированных задач:

Задача 1

На предприятии за год произведено: готовых изделий стоимостью 8000 тыс. р.; полуфабрикатов для собственных нужд – 700 тыс. р. и для реализации на сторону – 500 тыс. р.; выполнено работ и услуг на сумму 1500 тыс. р. Изменение стоимости остатков незавершённого производства за год составило (800) тыс. р. Стоимость остатков готовой нереализованной продукции предприятия на начало года составила 450 тыс. р., на конец года – 750 тыс. р.

Производственная мощность предприятия на 01 января текущего года – 15000 тыс. р., 01 мая – 16200 тыс. р., 01 июля – 15400 тыс. р., 01 сентября – 16400 тыс. р., 01 января следующего года – 15600 тыс. р.

Определить:

1. Стоимость валового оборота в оптовых ценах предприятия за год.
2. Стоимость реализованной продукции в оптовых ценах предприятия за год.
3. Коэффициент использования производственной мощности по товарной продукции в оптовых ценах предприятия.

Задача 2

За отчетный квартал предприятие реализовало готовых изделий А – 6000 тыс. р., изделий В – 2400 тыс. р. Стоимость остатков готовых нереализованных изделий А на начало квартала составила 720 тыс. р., конец квартала – 840 тыс. р. Оптовая цена изделия А – 120 рублей. Стоимость остатков готовых нереализованных изделий В за квартал сократилась на 96 тыс. р., или 1200 шт. Стоимость остатков незавершённого производства за квартал увеличилась на 176 тыс. р.

Производственная мощность предприятия на начало отчетного квартала – 11000 тыс. р., на конец квартала – 10100 тыс. р.

Определить:

1. Стоимость товарной продукции в оптовых ценах предприятия за квартал.
2. Стоимость валовой продукции в оптовых ценах предприятия за квартал.
3. Коэффициент использования производственной мощности предприятия по валовой продукции в оптовых ценах за квартал.

РАЗДЕЛ 3. УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМИ ПОТОКАМИ

Тема 3.1. Ценовая стратегия предприятия

Вопросы для обсуждения:

1. Система цен в России
2. Ценовая политика фирмы
3. Цены на инновационную продукцию

Анализ практико-ориентированных ситуаций (кейсы):

Конкретная ситуация: «Промышленное предприятие «Электропром»

Управляющие предприятия «Электропром» разделились во мнениях по поводу того, какие шаги предпринять относительно цены нового изоляционного соединения «Электрод». Одни высказались за снижение цены до 5 руб. за 1 кг соединения для сохранения сужающегося рыночного пространства, другие полагали, что следует оставить прежнюю цену. Увеличение прибыли, по их мнению, более чем достаточно компенсировало потерю объема рынка. Требовалось оперативно принять решение, чтобы сформировать прейскурант на следующий год.

Изоляционное соединение «Электрод» продавалось огромному кругу предприятий-производителей для использования в электродвигателях. Предприятие не было точно осведомлено о размере рынка, но отдел продаж предположительно оценил объем продаж в 52 млн руб. к концу текущего года. Большая часть объема приходилась на продажи «Электропрома» – 45%, а остальное – в более или менее равной степени на двух конкурентов. Хотя все конкурирующие соединения предназначались для одной цели, соединение «Электрод» было самым прочным, что обусловило предпочтение клиентов.

Более того, у предприятия была солидная репутация в области электрооборудования и, по мнению некоторых клиентов, меньшая доля брака в партиях при более длительном сроке службы продукции.

В конце каждого года предприятие «Электропром» составляло прейскурант на следующий год для клиентов и торговых агентов, которые на основании этих прейскурантов подписывали договора о годовых поставках с наиболее крупными клиентами. Агенты, которым была установлена зарплата, продвигали продукцию предприятия в полном объеме; на долю предприятия приходилась лишь часть работы.

Конкуренты также до конца года не объявляли свои цены на следующий год и, казалось, ждали решения «Электропрома», прежде чем что-то предпринимать. До предыдущего года их цены всегда уравнивались с ценами «Электропрома», но после того, как предприятие год назад повысило цену за 1 кг с 5 до 6 руб., ни один конкурент не последовал этому примеру. Это вызвало уменьшение рыночного пространства для «Электропрома», что подтверждается данными таблицы 1.

Таблица 1 – Экономические показатели «Электрода»

Периоды	Цена «Электрода» за 1 кг, руб.	Объем продаж «Электрода», млн руб.	Предполагаемый общий рынок, млн руб.
Текущий год	6	23	52
Прошлый год	5	24	49
2 года назад	5	23	44
3 года назад	5	17	38

Аргументы менеджера по продажам. «Электрод» и аналогичные ему соединения появились всего 6 лет назад, тем не менее спрос на них, по мере вытеснения других соединений, многократно возрос. Специалисты по продажам полагали, что в будущем спрос станет более умеренным и будет пропорционален спросу на электродвигатели. В следующие 4-5 лет замещение этих соединений было маловероятно. Чтобы иметь более точную информацию по «Электроду», в отделе продаж проанализировали основные счета и выяснили у агентов по продаже, насколько они планируют увеличить объем продаж, а также какие покупатели, по их мнению, могут перейти к конкурирующим фирмам при изменении цен. Выяснилось, что общий рынок на следующий год составит предположительно 54 млн руб. – при сохранении цен предприятием «Электропром» и конкурентами и 55 млн руб. – если «Электропром» решит снизить цену на «Электрод», как диктует конкуренция.

Доля рынка «Электропрома» в первом случае составила бы 21 млн и 27 млн руб. Если, с другой стороны, конкуренты повысят свои цены до цен «Электропрома», то общий объем продаж снизится до 50 млн руб., хотя на долю «Электропрома» будут приходиться все те же 27 млн руб.

Менеджер по продажам сомневался, останется ли «Электропром» во главе конкуренции, а потому не исключал возможное дальнейшее 15%-е падение объема продаж на будущий год. Сохраняя текущие цены, полагал он, «Электропром» может потерять первенство на рынке и снизить свою долю на нем до 33,3%. Итак, у предприятия, по мнению менеджера по продажам нет иного выбора, кроме снижения цен.

Аргументы менеджера по производству. Противоположной точки зрения придерживался менеджер по производству. «Электрод» выпускался отдельно от другой продукции, и за его выпуск отвечал специально назначенный мастер. Соответственно и прибыль за эту продукцию указывалась в ежемесячных отчетах отдельно. Естественно, валовое производство предпочтительнее, но менеджер по производству подсчитал, что возможно добиться более высокого показателя прибыли, если сохранится объем продаж.

Таблица 2 – Объем выпуска продукции предприятия «Электропром»

	Объем выпуска продукции, млн руб.				
	18	2	24	27	30
Прямой труд	1,180	1,150	1,120	1,150	1,180
Материалы	0,590	0,590	0,590	0,590	0,590
Остатки материалов	0,057	0,051	0,047	0,053	0,054
Поставки, упаковка	0,170	0,170	0,160	0,150	0,150
Амортизация и контроль	1,055	0,905	0,791	0,704	0,633
Общие заводские	0,393	0,383	0,373	0,380	0,393
Производственные	3,445	3,249	3,081	3,030	3,00
На продажу и управление	2,067	1,949	1,849	1,818	1,800
Итого	5,512	5,198	4,930	4,848	4,800

1 Начисляются на прямые трудовые затраты (33,3%).

2 Начисляются на заводские издержки (60%).

Более того, он был уверен, что в скором времени конкурентам придется повысить цены, так как при меньших объемах производства их затраты больше, чем на «Электропроме», и это приведет их к убыткам. Его аргументы основывались прежде всего на показателях, отражающих производственные издержки на 1 кг продукции для различных объемов. По его просьбе бухгалтерия подготовила информацию (данные в таблице 2).

Задания

1. Назначьте цену на продукцию предприятия «Электропром» на следующий год.
2. Дайте обоснование назначенной цены.
3. Сформируйте дерево решений с учетом сложившейся ситуации на рынке.

Тема 3.2. Управление доходами и прибылью

Вопросы для обсуждения:

1. Фирма как налогоплательщик
2. Распределение выручки
3. Распределение прибыли

Решение практико-ориентированных задач:

Задача 1

Предприятие за отчетный квартал изготовило готовых изделий одного наименования на сумму 8000 тыс. р., полуфабрикатов – на сумму 1000 тыс. р., выполнило работ и услуг по заказам со стороны на сумму 3000 тыс. р.

Объем реализации продукции предприятия за этот же период составил: готовых изделий – 52 тыс. шт., полуфабрикатов – 700 тыс. р., работ и услуг по заказам со стороны – 2800 тыс. р.

Оптовая цена готового изделия – 160 р./шт. Прибыль на одно изделие составляет 25% полной себестоимости готового изделия.

Затраты на один рубль стоимости изготовленных полуфабрикатов составили 0,8 р./р., выполненных работ и услуг – 0,75 р./р.

Ставка налога на добавленную стоимость – 18%.

Определить:

1. Себестоимость товарной продукции предприятия за отчетный квартал.
2. Прибыль предприятия от реализации продукции за отчетный квартал.
3. Выручку от реализации продукции предприятия за отчетный квартал.

Задача 2

Предприятие за месяц изготовило готовых изделий одного наименования 62 тыс. шт. Прямые затраты на изготовление одного изделия составили 42 рубля, или 60% производственной себестоимости изделия. Коммерческие расходы – 8% производственной себестоимости. Отпускная цена изделия – 102,66 р./шт. Остатки готовых нереализованных изделий на складе предприятия за месяц увеличились на 174 тыс. р. Ставка налога на добавленную стоимость – 18%.

Определить:

1. Полную себестоимость изготовления и реализации одного изделия.
2. Прибыль предприятия от реализации готовых изделий за месяц.
3. Затраты на один рубль стоимости реализованных готовых изделий предприятия за месяц.

Тема 3.3. Управление инвестициями

Вопросы для обсуждения:

1. Банковский кредит как источник пополнения финансовых ресурсов
2. Инвестиции, источники пополнения и использования
3. Формы поддержки малого бизнеса

Анализ практико-ориентированных ситуаций (кейсы):

Конкретная ситуация: АО КЗХ «Бирюса»

Краткое описание бизнеса. АО КЗХ «Бирюса» является самым крупным в стране предприятием по выпуску бытовых холодильников. Одновременно завод выпускает и комплектующие мотор-компрессоры,

производство которых было начато в 1971 г. на базе оборудования, закупленного в Японии. Освоение производства компрессоров ХКВ5 позволило создать современные по техническому уровню и конкурентоспособные холодильники, пользующиеся большим спросом у населения. За истекший период выпущено более 11 млн компрессоров. Затраты по закупке оборудования полностью окупились в 1975 г., амортизация его завершилась в 1981 г. В связи с интенсивной двухсменной работой в течение 14 лет оборудование имело большой физический износ.

В 1990 г. было принято постановление Совета Министров СССР о закупке нового завода по производству компрессоров. Тогда же был подписан контракт с тремя японскими фирмами при участии Внешэкономбанка СССР, Эксимбанка Японии, правительств Японии и России. После подписания контракта началось изготовление и поставка оборудования. К настоящему моменту большая часть оборудования (80%) изготовлена и отгружена.

Таблица 1 – Общая характеристика ОА КЗХ «Бирюса»

Выпускаемая продукция	Холодильники, морозильники, компрессоры, технологическое оборудование, оснастка
Торговые марки	«Бирюса» (для реализации на внутреннем рынке), Snowcar (для экспорта)
Дата начала работы	1963 г.
Численность работающих	6980

Описание продукта. Новый компрессор типа СВ-120 предназначен для комплектации бытовых холодильников и морозильных камер. Сравнить основные технические показатели мотор-компрессора с зарубежными аналогами можно с помощью данных табл.2. Из приведенных значений параметров очевидно, что только модель фирмы Mitsubishi превосходит по основным техническим характеристикам рассматриваемый продукт. Информация об освоении серийного производства аналогичного компрессора фирмы Sanyo свидетельствует о благоприятных отзывах мировых потребителей компрессоров – производителей холодильников.

Таблица 2 – Сравнительная характеристика мотор-компрессоров

Показатели	Фирма					
	КЗХ	Zanussi	Toshiba	Hitachi	Necchi	Mitsubishi
Марка (модель)	ХКВ5	E44101			ESM4	
Описанный объем, куб. см	5,0	4,4	4,5	4,5	4,0	5,0
Номинальная холодопроизводительность, Вт	120	122	116	130	115	145,6
Удельная холодопроизводительность, Вт/Вт	0,5	1,14	1,08	1,042	1,05	1,19
Масса, кг	9,0	8,2	6,2	8,4	7,8	5,57

Для подтверждения параметров технического уровня изделия на АО КЗХ «Бирюса» были проведены испытания образцов компрессоров производства

США, Японии, Италии, Франции, Дании. Результаты испытаний показали, что по ключевым характеристикам новая модель является одной из самых надежных и наиболее адаптированных к применению в холодильной технике отечественного производства.

Продвижение продукта. В значительной степени объемы производства компрессионных холодильников зависят от наличия на предприятиях необходимого количества основного комплектующего изделия – мотор-компрессоров. Только одно из трех российских предприятий производит одновременно и компрессионную холодильную технику и мотор-компрессоры к ним, а именно АО «Бирюса» (являющаяся, кстати, самым крупным в России производителем мотор-компрессоров) и обеспечивает выпуск последних в количестве, несколько превышающем потребности собственного производства.

Таблица 3 – Данные о выпуске мотор-компрессоров в России

Предприятия	Мощность производства, тыс. шт.		Производительность компрессоров, Вт		Выпуск, тыс. шт.		
	1995 г.	Перспектива	1995 г.	Перспектива	1994 г.	1995 г.	1996 г.
АО «Бирюса»	950	1000	95	110-180	941	864	789,7
АО «Айсберг»	215	2500	65	150-180	170	229	152,2
АО «Авиатек»	550	1000	65	180	346	697	507,4
АО «Омскагрегат» - завод компрессоров	900	1000	65	84-130	477	572	439,2
АО «Тульский оружейный завод»	425	1000	120	180	350	313	161,3
Астраханский завод холодильного оборудования	600	600	140	150	203	285	199,6
АМО «ЗИЛ»	200	1000	75	70-145	150	91	105,8
ИТОГО	3840	3500			2637	3051	2355,2

Помимо потребностей производства значительное количество мотор-компрессоров необходимо для обеспечения служб гарантийного ремонта находящихся в эксплуатации у населения ранее выпущенных холодильников и морозильников. Общая потребность российских предприятий в мотор-компрессорах, по экспертным оценкам, составляет в настоящее время примерно

4700 тыс. шт., а выпуск мотор-компрессоров в 1994 г. составил всего 2500 тыс. шт.

Производство. Предпосылки реконструкции действующего производства. Компрессор является важнейшим узлом бытового холодильника и составляет

значительную долю его стоимости. Между тем лишь незначительная часть предприятий-производителей бытовой холодильной техники одновременно выпускает мотор-компрессоры для их комплектации. АО КЗХ «Бирюса» является единственным продуцентом компрессоров в России, обеспечивающим их выпуск в объемах, достаточных для покрытия собственных потребностей.

Действующее сегодня оборудование для производства модели 1970 г. ХКВ5 было закуплено в 1970-1971 гг. и комплектуется пятью цехами: литейный, штамповочный, механический, релейный и сборочный. Мощность этой модели

недостаточна для некоторых холодильников, которые предприятие планирует выпускать, из-за чего на некоторых из них будет установлено два компрессора. Конструкция изделия устарела и существенно отстает от современных технологий и тенденций.

Общие предпосылки экономической оценки:

- для экономической оценки принимались условия о том, что в случае ухудшения сбыта продукции сокращаются объемы производства и не пополняются запасы;
- расчеты для производства компрессоров производились независимо от производства холодильников;
- был предложен прогноз экономической оценки, который рассчитывался в трех вариантах (табл. 5.3);
- численность занятых в новом производстве компрессоров составляет 500 человек, средняя заработная плата установлена на уровне 850 тыс. руб.;
- во всех трех сценариях предусмотрены рост цен на сырье, материалы, топливо, а также транспортные затраты, но исключен рост отпускной цены
- за единицу изделия свыше 49 дол. в связи с невозможностью сбыть мотор-компрессор по цене, превышающей данный уровень.

По всем сценариям расчет производился в условно-постоянных ценах.

Таблица 4 – Прогнозируемые экономические показатели

Варианты расчета	Пессимистический вариант	Наиболее вероятный вариант	Оптимистический вариант
Показатели оценки			
Производство компрессоров, млн шт. в год	1	1,5	2
Постоянные издержки на единицу продукции, руб.	56442	56442	56442
Переменные издержки на единицу продукции, руб.	136825	91216	70667
Полная себестоимость на единицу продукции, руб	193267	147658	158886
Всего постоянных издержек, млн руб.	136825	136825	141334
Цена компрессора, руб.	185142	128131	102444

Задания

1. Дайте экономическое обоснование нового проекта.

2. Рассчитайте точки безубыточности по трем вариантам.
3. Постройте графики безубыточности.

Тема 3.4. Планирование и отчетность в управление производством

Вопросы для обсуждения:

1. Баланс предприятия как показатель деятельности
2. Бюджетирование на предприятии
3. Бизнес-планирование

Анализ практико-ориентированных ситуаций (кейсы):

Выручка предприятия от реализации продукции за месяц составила 13452 тыс. р., в том числе: готовых изделий – 9912 тыс. р., работ и услуг – 3540 тыс. р. Ставка налога на добавленную стоимость – 18%. Отпускная цена одного готового изделия – 82,6 р.

Затраты на один рубль стоимости готовых изделий составили 0,8 р./р., работ и услуг – 0,85 р./р.

Определить:

1. Себестоимость изготовления и реализации одного готового изделия предприятия.
2. Себестоимость продукции, реализованной предприятием за месяц.
3. Прибыль предприятия от реализации продукции за месяц.

Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине «Современный стратегический анализ»

РАЗДЕЛ 1. ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

Тема 1.1. Стратегический анализ и его роль в информационной системе организации

Вопросы для обсуждения:

1. Назовите и охарактеризуйте источники информации для проведения стратегического анализа.
2. По каким элементам анализируется непосредственное окружение организации?
3. Что такое STEP-анализ? Чем он отличается от PEST-анализа?
4. Что относится к стратегическим целям организации?
5. Охарактеризуйте назначение видения и миссии организации.
6. Какой метод стратегического анализа называется деревом целей?
7. В чем состоит аналитический процесс установления целей?
8. Что представляет собой SWOT-анализ?

Анализ практико-ориентированных ситуаций (кейсов):

1. Разработка миссии и видения организации.

Исходная информация. Пассажирское автотранспортное предприятие (ПАТП) является коммерческой организацией и осуществляет следующие виды деятельности:

- перевозку пассажиров и их багажа на городских, пригородных и междугородных маршрутах регулярных сообщений транспортом общего пользования, коммерческим транспортом и маршрутными такси, согласно расписания;
- обслуживание пассажиров на автовокзалах и автостанциях, а также оказание услуг по предварительной продаже билетов, бронированию мест в автобусах;
- оказание справочно-информационных услуг, услуг по диспетчеризации;
- техническое обслуживание и ремонт, в том числе капитальный, автотранспортных средств и их агрегатов;
- оказание услуг по аренде легковых и грузовых автомобилей экипажем и без экипажа.

Маршрутная сеть предприятия охватывает 40 маршрутов и имеет протяженность 1272 км. Ежедневно предприятие перевозит около 70 тыс. пассажиров. Парк автобусов ПАТП составляет 142 ед. Численность работников на предприятии составляет 584 человека, из них 208 — водители

маршрутных автобусов, 93 — руководители и специалисты, 39 — служащие, 118 — вспомогательные рабочие (из которых 89 человек — ремонтные рабочие), 95 — кондукторы и 31 человек — прочие категории рабочих. Предприятие располагает собственным спортивно-оздоровительным комплексом, оснащенным современными тренажерами. Большое внимание уделяется улучшению условий и охраны труда работающих: отремонтированы производственные корпуса, проведен капитальный ремонт административного здания, строится новый медицинский пункт.

Исходная информация. ООО «Масс-Медиа» создано в 2005 г., является рекламным агентством полного цикла, предоставляющим различные услуги, в том числе:

- медиапланирование;
- дизайн рекламы (разработка дизайна рекламных средств создание макетов рекламных средств);
- размещение рекламы в прессе (размещение рекламных модулей заказчиков в печатных СМИ, подготовка макетов, согласование, размещение, контроль);
- разработка дизайна сувенирной продукции, подарочной продукции (сувенирная, подарочная продукция, для презентаций, промоакций, выставок и т. д.);
- оказание услуг по оформлению и разработке полиграфической продукции (визитки, листовки, буклеты, плакаты, календари, папки, каталоги и т. д.);
- рекламное оформление интерьеров.

Направления деятельности ООО «Масс-Медиа» имеют следующую структуру:

- рекламно-информационный услуги — 74 %;
- наружная реклама и полиграфия — 26 %.

Оба направления постоянно совершенствуются, и в них создается что-то новое, более интересное. Вместе с тем к каждому клиенту агентство применяет индивидуальный подход и предлагает несколько вариантов возможностей для продвижения фирмы-клиента с целью создания определенного имиджа и известности этой фирмы.

Исходная информация. Негосударственное образовательное учреждение гуманитарно-эстетическая школа «Альянс» образована в 1992 г. Вид деятельности учреждения — «образовательная деятельность по программам дополнительного образования».

Школа «Альянс» предоставляет следующие виды услуг:

Курсы по изучению иностранных языков:

- курсы «Английский язык для детей и подростков»;
- курсы испанского и языка;
- курсы французского и немецкого языков.

Компьютерные курсы:

- курсы «Начальная компьютерная подготовка»;
- курсы «1С Предприятие. Бухгалтерский учет»;

- курсы «Секретарь-референт с изучением компьютерных программ для офиса и машинописи»;
- курсы «Подготовка детей к школе».

Минимальная цена образовательной услуги, предлагаемой школой «Альянс», определяется ее себестоимостью, максимальная цена — наличием каких-либо уникальных, особых достоинств в услуге учреждения. Цены конкурентов задают ориентир для корректировки цен.

Исходная информация. ОАО «Цветные металлы» — это металлургическое предприятие с современной структурой организации производства и управления, высокопрофессиональным персоналом, использующее передовые технологии и осуществляющее непрерывное техническое перевооружение производства. Предприятие расположено в центральном регионе Европейской части России, в 100 км южнее Москвы.

Отличительная особенность ОАО «Цветные металлы» от других предприятий заключается в многопрофильности производства, в составе которого:

- производство полуфабрикатов из алюминиевых деформируемых сплавов (плиты, листы, рулоны, профили, трубы, прутки, штамповки и т. д.);
- производство штампованных поковок из сталей, жаропрочных никелевых сплавов;
- производство прутков и слитков вакуумной плавки из специальных сплавов на никелевой и кобальтовой основе;
- производство товаров народного потребления (радиаторы отопительные, диски автомобильных колес, посуда).

Применяемые на заводе технологии позволяют получать высококачественные материалы, используемые в наиболее ответственных отраслях промышленности: в авиационной и аэрокосмической промышленности, строительной, нефтехимической, электротехнической, транспортном и сельскохозяйственном машиностроении, судостроительной, автомобильной и др.

Для осуществления основной деятельности компании располагает энергетическим хозяйством, ремонтно-механическим, инструментальным и цехом по изготовлению нестандартного оборудования, крупным парком металлорежущих станков, службой метрологического обеспечения, исследовательским комплексом, центром информационных технологий. Компания имеет мощную строительную базу со специальным автотранспортом и своими силами ведет капитальное строительство. Кроме основной производственной деятельности компания осуществляет проектирование инженерных сетей, нестандартного оборудования, его изготовление, в том числе и по чертежам заказчика. Проводится обучение рабочих разных профессий и специальностей.

2. Разработка маркетинговой стратегии развития организации.

Исходная информация. «Центр дополнительного образования». Требования работодателей к знанию иностранных языков и владению компьютерными технологиями, поддерживают спрос на образовательные

услуги. Принято решение по открытию в вашем городе «Центра дополнительного образования». Свою миссию сотрудники Центра формулируют следующим образом: «удовлетворение потребности в личностном и профессиональном развитии, позволяющим быть востребованным обществом и полезным себе».

Образовательные услуги имеют свою специфику: во-первых, услуги непосредственно неосвязаемы; во-вторых, их результат можно оценить только через определенный промежуток времени. Установлено, что важнейшими критериями для оценки конкурентоспособности учебных заведений являются: методическое обеспечение учебного процесса; содержание и продолжительность учебных программ; спектр программ переподготовки и повышения квалификации; наличие оборудованных для учебного процесса аудиторий; состав и квалификация преподавательского корпуса; имидж образовательного учреждения.

Усиленное развитие компаний и достижение запланированных целей предполагает грамотно выстроенную маркетинговую составляющую. В ходе маркетингового исследования были опрошены люди различных возрастов и профессий, принадлежащие к разным социальным группам. Всего 60 человек по 20 респондентов в каждой группе. Результаты анкетирования для разных возрастных групп представлены в табл. 1—3.

Результаты анкетирования респондентов возрастной группы до 17 лет

Вопросы	Ответы		
	«Да»	«Нет»	«Не знаю»
Хотели бы Вы повысить уровень знания иностранного языка?	«Да» — 30 %	«Нет» — 14 %	«Не знаю» — 56 %
Необходимо ли Вам знание компьютера в учебе?	«Да» — 93 %	«Нет» — 7 %	«Не знаю» — 0 %
Какие компьютерные программы Вы хотели бы изучить?	«Офисные» — 14 %	«Необходимые для работы в Интернете» — 79 %	«Никакие или другие» — 7 %
Хотели бы Вы иметь курсы по подготовке к ЕГЭ?	«Да» — 81 %	«Нет» — 7 %	«Не знаю» — 12 %
Хотели бы Вы, чтобы перечисленные выше образовательные услуги были в «Центре дополнительного образования»?	«Да» — 86 %	«Нет» — 0 %	«Не знаю» — 14 %
Стали бы Вы по возможности посещать занятия?	«Да» — 48 %	«Нет» — 20 %	«Не знаю» — 32 %
Какой график обучения для Вас наиболее удобен?	«В утренние часы» — 28 %	«В вечерние часы» — 51 %	«Индивидуальный» — 21 %

Результаты анкетирования респондентов возрастной группы от 17 до 25 лет

Вопросы	Ответы		
Как Вы оцениваете уровень дохода Вашей семьи?	«Низкий» — 34 %	«Средний» — 60 %	«Высокий» — 6 %
Хотели бы Вы повысить уровень знания иностранного языка?	«Да» — 48 %	«Нет» — 0 %	«Не знаю» — 52 %
Необходимо ли Вам знание компьютера в работе или учебе?	«Да» — 88 %	«Нет» — 6 %	«Не знаю» — 6 %
Какие компьютерные программы Вы хотели бы изучить?	«Офисные» — 54 %	«Необходимые для работы в Интернете» — 12 %	«Бухгалтерские» — 34 %
Хотели бы Вы, чтобы перечисленные выше образовательные услуги были в «Центре дополнительного образования»?	«Да» — 89 %	«Нет» — 0 %	«Не знаю» — 11 %
Стали бы Вы по возможности посещать занятия?	«Да» — 68 %	«Нет» — 20 %	«Не знаю» — 12 %
Какой график обучения для Вас наиболее удобен?	«В утренние часы» — 12 %	«В вечерние часы» — 82 %	«Индивидуальный» — 6 %
Важна ли для Вас цена?	«Да» — 94 %	«Нет» — 0 %	«По обстоятельствам» — 6 %

Таблица 2К.3

Результаты анкетирования респондентов возрастной группы от 25 до 55 лет

Вопросы	Ответы		
Как Вы оцениваете уровень дохода Вашей семьи?	«Низкий» — 25 %	«Средний» — 70 %	«Высокий» — 5 %
Хотели бы Вы повысить уровень знания иностранного языка?	«Да» — 40 %	«Нет» — 10 %	«Не знаю» — 50 %

Вопросы	Ответы		
	«Да» —	«Нет» —	«Не знаю (в перспективе)» —
Необходимо ли Вам знание компьютера в работе или учебе?	«Да» — 65 %	«Нет» — 25 %	«Не знаю (в перспективе)» — 10 %
Какие компьютерные программы Вы хотели бы изучить?	«Офисные» — 36 %	«Необходимые для работы в Интернете» — 25 %	«Бухгалтерские» — 39 %
Хотели бы Вы, чтобы перечисленные выше образовательные услуги были в «Центре дополнительного образования»?	«Да» — 86 %	«Нет» — 0 %	«Не знаю» — 14 %
Стали бы Вы по возможности посещать занятия?	«Да» — 50 %	«Нет» — 32 %	«Не знаю» — 18 %
Какой график обучения для Вас наиболее удобен?	«В утренние часы» — 25 %	«В вечерние часы» — 60 %	«Индивидуальный» — 15 %
Важна ли для Вас цена?	«Да» — 90 %	«Нет» — 5 %	«По обстоятельствам» — 5 %

Таблица 2К.4

Показатели деятельности ОАО «Завод электронизделий»

Показатель	Предыдущий год	Отчетный год
Товарная продукция в действующих ценах, тыс. руб.	129 337	189 424
Фактическая себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	117 970	120 856
Численность сотрудников	180	200
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	11 367	685 68

Задание. Обработайте данные опроса. Разработайте рекомендации по выбору стратегии развития Центра. В качестве исходных данных о конкурентах используйте ситуацию в своем городе.

Тема 1.2. Методы стратегического анализа

Вопросы для обсуждения:

1. Определите сущность и содержание стратегического анализа в системе и процессе стратегического управления бизнесом.
2. Перечислите основные задачи стратегического анализа.
3. Какие уровни разработки и реализации стратегии охватывает стратегический анализ?
4. Что входит в понятие маркетинговая среда организации?
5. По каким направлениям проводится анализ маркетинговой среды организации?

6. Выделите основные задачи стратегического анализа в системе и процессе управления бизнесом.
7. Кто в организации должен заниматься стратегическим анализом?
8. Какие функции имеет подразделение стратегического анализа?
9. Какие факторы характеризуют макросреду организации?
10. Что относится к факторам микросреды организации?

Анализ практико-ориентированных ситуаций (кейсов):

1. Анализ факторов макро и микросреды.

Закрытое акционерное общество «Интара» (название компании условное) производит упаковочную тару из картона для различных пищевых продуктов, товаров бытовой химии, электронной и бытовой техники.

Преимуществом такой тары по сравнению с аналогичной из других материалов является ее низкая стоимость, легкость, гигиеничность, удобство обращения, эстетичность.

Финансовое состояние компании за отчетный год значительно улучшилось, так как кредиты, которые были взяты на обновление основных средств, были погашены полностью. В первую очередь макросреду компании формирует состояние целлюлозно-бумажной промышленности, к которой относится компания ЗАО «Интара». Тенденции российского рынка целлюлозы, бумаги и картона требуют пристального внимания со стороны менеджмента ЗАО «Интара», хотя как факторы косвенного воздействия практически не поддаются влиянию. Учитывая, что в России находится свыше одной пятой мировых лесов и принимая во внимание, что уровень лесоразработки в России на текущий день значительно ниже того, что обеспечивало бы устойчивость этой отрасли, можно утверждать, что для создания современной крупной лесной промышленности существует серьезный потенциал. За последние годы объемы производства картона в стране неуклонно растут, что свидетельствует об увеличении спроса.

Упаковка из картона применяется в разных отраслях экономики. Емкость российского рынка картона за последние пять лет растет на 15—20 % в год, что связано с развитием производств, использующих для своих товаров упаковку из картона. Увеличение потребления связано в первую очередь с развитием пищевой промышленности, на долю которой приходится около 70 % всей упаковки из тарного картона. В целлюлозно-бумажной промышленности работают пять лидирующих компаний, производящих почти 58 % всей выпускаемой бумажной и картонной продукции. Однако остальная часть в высокой степени фрагментирована, поскольку существуют еще 800 российских компаний, занятых в производстве картона и бумаги и процессами переработки.

Успешная работа ЗАО «Интара» с основными участниками рынка картона значительно снижает угрозы со стороны поставщиков сырья. Основные поставщики ЗАО «Интара» — это широко известные Котласский,

Архангельский, Сыктывкарский, Пермский, Сегежский целлюлозно-бумажные комбинаты.

Вместе с тем производство тары требует наличия качественного сырья, гарантирующего высокий уровень упаковки. Все поставщики сырья ЗАО «Интара» — это производители, которые уже много лет входят в группу лидеров по позиции на российском рынке. Продукция всех поставщиков высокого качества, отвечает всем требованиям государственных стандартов и удовлетворяет конечных потребителей и заказчиков ЗАО «Интара».

Конкурентами ЗАО «Интара» на рынке Москвы и Московской области являются ряд компаний. 28 % рынка картона занимает ОАО «Архбум», которое работает с 2000 г. в г. Подольске Московской области. Группа компаний «ГОТЭК», занимающая 26 % рынка, — крупнейший в России производитель современной упаковки и упаковочных материалов, лидер отечественного рынка по ассортименту выпускаемой продукции. Свою миссию компания «ГОТЭК» видит в том, чтобы создавать рациональные упаковочные решения для каждого клиента, точно зная, как это сделать лучше и эффективнее всех на рынке. Группа «ГОТЭК» является новатором в бизнесе, и это на протяжении не одного десятилетия остается основой ее успеха. Для решения стратегических задач у нее есть все необходимое: современные технологии и оборудование от ведущих мировых производителей, многолетний опыт работы в упаковочном сегменте российской экономики, высокий уровень сервиса и квалифицированный вовлеченный персонал. Компания — коллектив единомышленников, сплоченных ради успеха общего дела.

В клиентскую базу группы входят сегодня около 1000 различных транснациональных и российских компаний различного профиля деятельности. В своей работе с заказчиками «ГОТЭК» использует персонифицированный подход, работает ради удовлетворения их потребностей в качественной упаковке. В компаниях группы внедрена и успешно функционирует система менеджмента качества ИСО 9001:2000.

В течение 10 последних лет «ГОТЭК» применяет стратегию оптимизации своей операционной модели, внедряет новейшие технологии и оборудование, развивает и расширяет портфель высококачественных упаковочных решений. В результате такой политики рост производства многократно превысил средний показатель в отрасли. На фоне столь впечатляющей динамики компания демонстрирует высокую эффективность всей своей работы.

Демонстрируя приверженность общепринятым в мировой практике нормам ведения бизнеса, «ГОТЭК» всецело придерживается высоких международных стандартов корпоративного управления и декларирует свою полную открытость. Компания следует политике высокой социальной ответственности перед собственными сотрудниками и членами их семей, перед населением ряда регионов, в которых она работает, перед всем гражданским обществом в целом.

Компания «ЮНиОН-УПАК» работает на рынке гофрокартона и гофроупаковки с 2003 г. и занимает 14 % рынка гофротары. Руководство компании обладает большим опытом управленческой работы и ставит основной задачей предоставление только качественных услуг на рынке гофрокартона. Компания «ЮНиОН-УПАК» стремится повышать качества доставки товара потребителям и концентрировать свои усилия на выпуске продукции в установленные сроки.

Компания «ЮНиОН-УПАК» осуществляет производство коробок из высококачественного гофрокартона. Продукция изготавливается из Архангельского сырья, славящегося своим высоким качеством. Благодаря этому, гофрокартон и непосредственно коробки производства «ЮНиОН-УПАК» имеют высокую надежность. Это дает возможность использовать их в качестве тары для любого товара.

Предприятие осуществляет поставку своей продукции на рынки Москвы и Московской области, а также ближайших областей. Наибольший вес в сфере сбыта продукции занимают рынки Москвы — 50 %, Московской области — 37 %, рынки ближайших областей — 13 %.

Почти половину продукции предприятия — 47 % — использует кондитерская отрасль, 29 % — мясомолочная, 18 % — алкогольная и 6 % — химическая.

Важнейшим потребителем продукции ЗАО «Интара» являются кондитерские предприятия, которые нуждаются в легкой, красочной, прочной упаковке своей сладкой продукции. Следует отметить, что существует скрытый спрос на качественную, красивую и современную упаковку.

В своем составе ЗАО «Интара» имеет два основных производственных цеха: цех гофротары и цех бугорчатых прокладок. Цех гофротары специализируется на производстве гофрированного картона и картонных коробов для упаковки пищевых продуктов, табачных изделий, товаров бытовой химии, электронной техники, холодильников и др. Гофрокороба и лотки выпускаются различных типоразмеров и конфигураций с нанесением печати до четырех цветов. По желанию потребителей короба могут быть дополнены вспомогательными упаковочными средствами. Объем выпускаемой цехом продукции составляет 93,1 % от общего объема производства.

Цех бугорчатых прокладок специализируется на производстве профильных ячеек для упаковки яиц. Объем выпускаемой продукции составляет 6,9 % от общего объема производства.

Вопросы и задания

1. Проанализируйте потенциальные возможности для компаний производителей бумаги для гофрирования, картона и упаковки на российском рынке.
2. Проанализируйте факторы макросреды компании.
3. Рассмотрите факторы микросреды компании.
4. Как бы вы охарактеризовали внутренний потенциал компании?

РАЗДЕЛ 2. ТЕХНОЛОГИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

Тема 2.1. Матричные методы анализа стратегий конкурентного преимущества

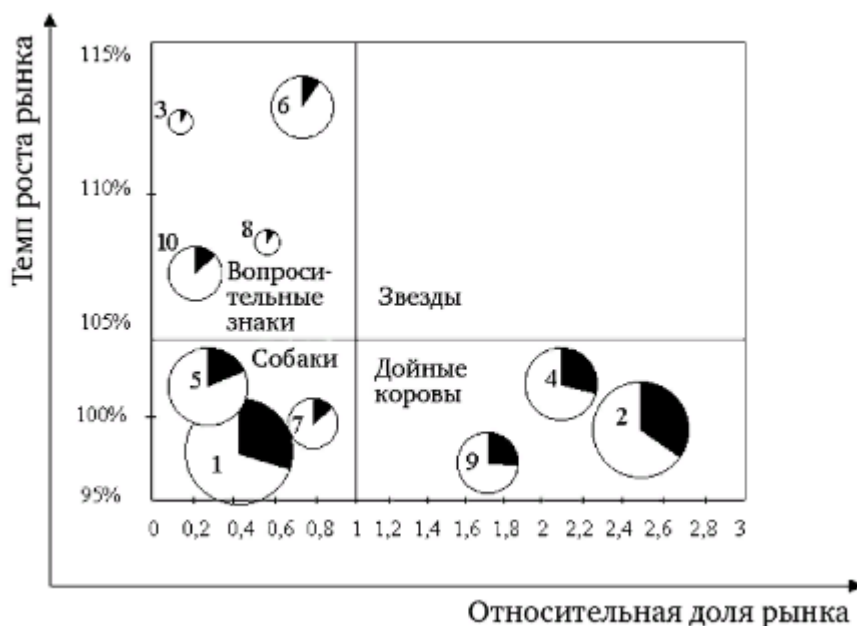
Вопросы для обсуждения:

1. Выделите две основные группы методов, использующихся при анализе стратегической ситуации организации.
2. Какие инструменты относятся к матричным методам оценки портфеля диверсифицированной организации?
3. Какие инструменты относятся к методам позиционирования положения организации?
4. Назовите основные достоинства и недостатки матрицы БКГ.
5. Чем матрица Мак-Кинси дополняет матрицу БКГ?
6. Назовите стратегические альтернативы при выборе направлений роста предприятия по И. Ансоффу.
7. Что предлагает Д. Абель, развивая подход И. Ансоффа?

Анализ практико-ориентированных ситуаций (кейсов):

1. 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.



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. 3К.1 представлены данные об объемах продаж, размерах и темпах роста рынков десяти СХП анализируемой организации.

табл. 3К.1

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. 3К.2 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

Номер СХП	Объем продаж организации	Емкость (размер) рынка
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. 3К.3 и 3К.4 представлены экспертные оценки привлекательности рынков и конкурентных позиций СХП.

Таблица 3К.3

Экспертные оценки привлекательности рынков

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

Таблица 3К.4

Экспертные оценки конкурентных позиций СХП

Характеристика позиции в конкуренции	Вес	Номер СХП									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Относительная позиция на рынке	0,4	9	7	2	3	8	4	6	3	1	3
2. Относительный потенциал производства	0,3	10	6	1	1	9	2	6	2	2	4
3. Относительный потенциал НИОКР	0,2	9	7	2	2	9	1	5	2	1	6
4. 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 рынка для каждого СХП.
3. Рассчитайте суммарную взвешенную оценку конкурентной позиции каждого СХП.
4. Постройте матрицу Мак-Кинси.
5. Сделайте выводы о стратегической привлекательности портфеля в целом.
6. Разработайте рекомендуемые стратегии для каждого СХП с целью улучшения общего положения организации.

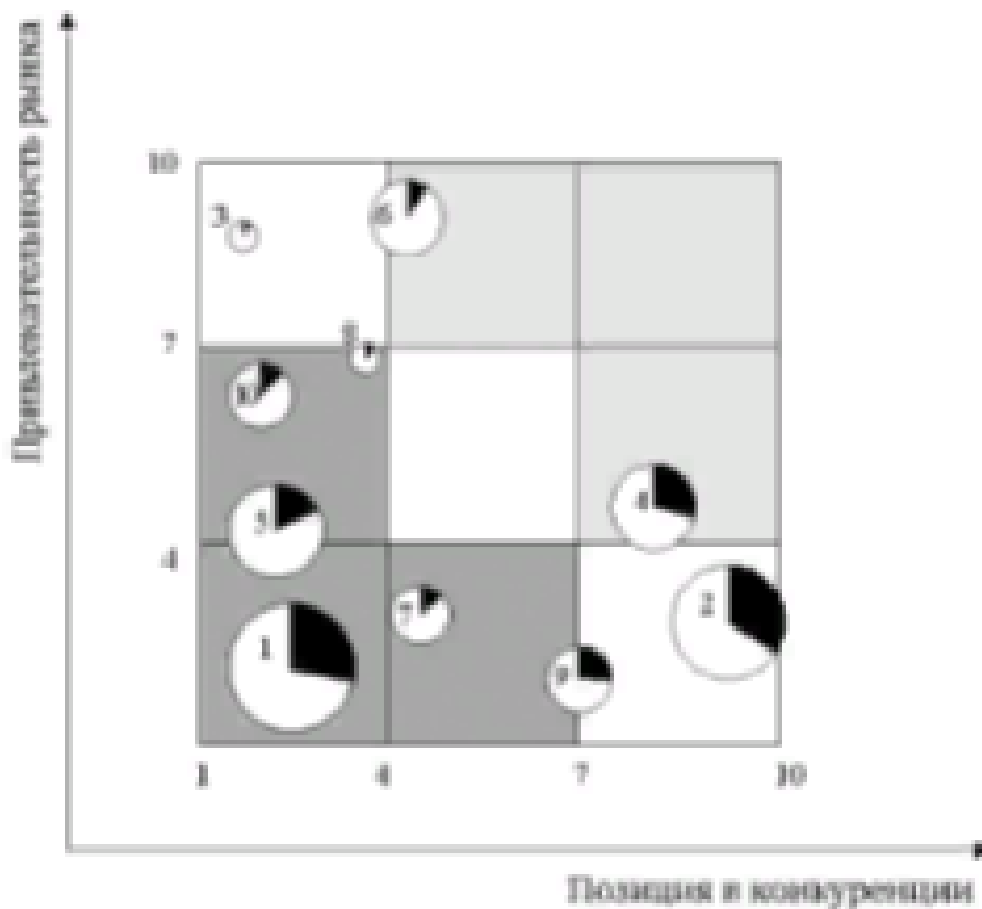
Тема 2.2. Стратегический анализ с использованием метода позиционирования

Вопросы для обсуждения:

1. Концепция жизненного цикла товара.
2. Модель пяти сил конкуренции по М. Портеру.
3. Анализ внутреннего положения компании на основе модели Мак-Кинси – 7S.
4. Gap-анализ.
5. Модель делового комплексного анализа PIMS.
6. Стратегический SNW-анализ.

Анализ практико-ориентированных ситуаций (кейсов):

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.



Позиционирование СХП на матрице Мак-Кинси

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 %).

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

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.

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 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.

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.

Тема 2.3. Аналитические инструменты стратегического планирования

Вопросы для обсуждения:

1. Какие аналитические показатели используются в бизнес-плане организации?
2. Какие функции выполняет стратегический анализ?
3. Назовите методы, используемые для расчета безубыточности продаж.
4. Что такое запас финансовой прочности организации и в чем заключается ее прогнозирование и диагностика?

Анализ практико-ориентированных ситуаций (кейсов):

Разработка предложений по реализации стратегии роста товарооборота и чистого денежного потока компании

Используя экономические показатели деятельности организации розничной торговли овощами и фруктами ООО «ЛиК», выполните следующие задания. Исходные данные для анализа и структура выходных таблиц представлены ниже.

1. Проанализируйте динамику и структуру общего объема товарооборота за анализируемый период по сравнению с предыдущим периодом и планом продаж (табл. 6К.1).

2. Проанализируйте влияние факторов, связанных с товарными фондами, на общий объем товарооборота за анализируемый период, используя формулу товарного баланса (табл. 6К.2).

4. Рассчитайте показатели бизнес-плана: точку безубыточности продаж, запас финансовой прочности и риска. Составьте аналитическую записку по результатам анализа.

5. Используя метод анализа критических соотношений, и базовый вариант бизнес-плана по расширению объема товарооборота продукции, рассчитайте различные варианты доходности торговой организации (чистого денежного дохода по основной деятельности) при изменении различных факторов на 15 % с использованием метода анализа чувствительности критических соотношений. Обоснуйте выбор варианта бизнес-плана с учетом преимуществ. Рассчитайте точку безубыточности продаж в стоимостном выражении при различных вариантах бизнес-плана, сделайте выводы.

Таблица 6К.1

Показатели объемов продаж (товарооборота) ООО «ЛиК», млн руб.

Товарные группы	Предыдущий год	По бюджету продаж		Фактически		% выполнения бюджета продаж
		Сумма	%	Сумма	%	
Овощи российские	2,5	2		2,5		
Овощи импортные	5,5	5		5		
Фрукты российские	3	4,5		4,5		
Фрукты импортные	3	5		5		
Прочие товары	1	0,5		1		
Итого	15	17		18		

Таблица 6К.2

Товарный баланс торговой организации за отчетный год, млн руб.

Факторы розничного товарооборота	По бюджету продаж	Отчет
Запасы товаров на начало года ($Z_{\text{нп}}$)	10	9
Поступление товаров (П)	15	15
Всего приход с остатком ($Z_{\text{нп}} + П$)	25	24
Товарооборот (ТО)	17	18
Прочее выбытие товаров (ПВ)	2	2
Итого расход (ТО + ПВ)	19	20
Запасы товаров на конец года ($Z_{\text{кп}}$)	6	4
Всего в расходе с остатком (ТО + ПВ + $Z_{\text{кп}}$)	25	24

3. Оцените уровень издержек обращения торговой организации и влияние факторов товарооборота и других причин на изменение постоянных и переменных издержек (табл. 6К.3).

Таблица 6К.3

Структура издержек обращения и данные для расчета показателей бизнес-плана

№ п/п	Показатель	За предыдущий год	По бизнес-плану	Фактически
1	Объем продаж (товарооборот), млн руб.	15	17	18
2	Закупочная стоимость товаров, млн руб.	10	11	12
3	Издержки обращения, млн руб.	2,5	3,5	4
4	Условно-переменные издержки, млн руб.	1,5	1,5	1,5

Окончание табл. 6К.3

№ п/п	Показатель	За предыдущий год	По бизнес-плану	Фактически
5	Условно-постоянные издержки, млн руб.	1	2	2,5
6	Торговые издержки по элементам затрат:			
7	Оплата труда с начислениями (ФОТ), млн руб.	1	1,5	2
8	Транспортные расходы, млн руб.	0,7	1	1,2
9	Содержание основных фондов (амортизация, аренда, капитальный ремонт), млн руб.	0,3	0,3	0,3
10	Содержание товарных запасов, млн руб.	0,4	0,5	0,3
11	Прочие расходы, млн руб.	0,1	0,2	0,2
12	Прибыль от продаж, млн руб.	2,5	3,5	2
13	Кредиты, млн руб.	10	10	7
14	Процентная ставка по кредитам, %	12	15	15
15	Собственный капитал, млн руб.	0,3	0,4	0,4

Тема 2.5. Анализ рисков развития бизнеса

Вопросы для обсуждения:

1. Назовите основные причины предпринимательских рисков.
2. Каковы объективные причины предпринимательских рисков?
3. Каковы субъективные причины предпринимательских рисков?
4. Выделите основные характеристики, присущие рисковому ситуации.
5. Что представляет собой риск, связанный с хозяйственной деятельностью?
6. Объясните риск, связанный с недостатком информации о состоянии внешней среды.
7. Перечислите методы количественной оценки рисков.
8. Какими мерами можно снизить предпринимательские риски?
9. Как можно оценить риски финансовой безопасности компании, в том числе риски, связанные с корпоративным мошенничеством?

Анализ практико-ориентированных ситуаций (кейсов):

Анализ рисков при обосновании выпуска новой продукции.

Руководитель ОАО «Девелоп-дизайн» по результатам изучения внутренних возможностей своего бизнеса, а также изучения конкуренции и спроса на рынке аналогичной продукции принял решение о разработке и обосновании бизнес-плана выпуска новой продукции.

Для реализации бизнес-плана выпуска новой продукции необходима закупка оборудования стоимостью 1,5 млн руб. и приобретение патента стоимостью 500 тыс. руб.

Компания «Легпромлизинг» предлагает приобрести данное оборудование по договору лизинга сроком на пять лет с ежеквартальной уплатой лизинговых платежей. Полная стоимость оборудования (сумма лизинговых платежей по договору) составляет 2 млн руб. Договор лизинга предусматривает переход права собственности на оборудование при условии полного погашения всей суммы лизинговых платежей. При этом ОАО «Девелоп-дизайн» получает следующие преимущества:

- не требуется сразу вся крупная сумма денежных средств для осуществления бизнес-проекта;
- предприятие освобождается от уплаты налога на имущество и начисление амортизации. В соответствии с НК РФ погашение лизинговых платежей относится лизингополучателем к постоянным расходам, включаемым в себестоимость продукции.

Производство новой продукции потребует ежеквартальных текущих затрат, в составе:

- переменных затрат на единицу продукции (материальные затраты — стоимость сырья, материалов, электроэнергии, топлива, заработная плата производственного персонала, отчисления в бюджет и внебюджетные фонды) в размере 250 тыс. руб.;

- постоянных затрат (лизинговый платеж, заработная плата управленческого персонала, маркетинговые расходы) на весь объем продукции — 700 тыс. руб. в квартал.

Изучение рыночной конъюнктуры позволило оценить показатели состояния рынка аналогичной продукции:

- емкость рыночного сегмента данной продукции составляет 50 тыс. единиц товара в квартал;
- оптимальная наиболее вероятная цена за единицу продукции на рынке составляет 500 руб.

Производственные мощности нового оборудования рассчитаны на выпуск 25 тыс. штук изделий в квартал.

Налог на прибыль, подлежащий уплате в бюджет, составляет 20 % от прибыли до налогообложения (для нашего случая — прибыли от продаж).

Задания

1. Систематизируйте имеющуюся информацию о компании из разных источников: бухгалтерская финансовая отчетность, общая информация о компании; макроэкономическая и отраслевая информация (взять данные с сайта Росстата, других источников в сети Интернет). Представьте данные в виде сводной таблицы и краткого описания.

2. В соответствии с методикой проведения оценки предпринимательских рисков, спецификой компании и предметом оценки рисков разработайте классификацию рисков.

Предлагаемые направления для оценки:

- риски финансово-хозяйственной деятельности;
- риски банкротства;
- риски денежных потоков;
- риски, влияющие на стоимость компании;
- рыночные (маркетинговые) риски;
- риски внешнеэкономической деятельности;
- коммерческие риски;
- инвестиционные риски;
- управленческие риски;
- кредитные риски.

3. Предложите и обоснуйте систему показателей в рамках конкретных направлений таким образом, чтобы были соблюдены оптимальное количество, репрезентативность и достаточность показателей. Проранжируйте показатели, оцените их значимость в оценке общего риска с использованием любых качественно-количественных методов. Предложите критериальные значения выбранных показателей для диапазонов допустимого, критического, катастрофического риска, дайте их оценку с позиции поставленной цели.

4. Обоснуйте выбор конкретного метода в связи со спецификой компании, предмета оценки рисков и имеющейся информации.

5. Выполните необходимые расчеты, составьте аналитическую записку, включив в отчет все этапы процедуры оценки, в том числе обоснование

выбора инструментальных средств, результаты представьте в наглядном виде (схема, таблица, график).

Тема 2.6. Анализ в системе контроллинга бизнес-процессов

Вопросы для обсуждения:

1. Какие этапы вы можете назвать в развитии взглядов на контроллинг?
2. В чем вы видите роль контроллинга в управлении компанией?
3. Какая роль отводится стратегическому анализу и мониторингу в системе контроллинга?
4. Назовите аналитические инструменты стратегического контроллинга.
5. Как можно организовать службу контроллинга?
6. Перечислите основные требования к разработке системы сбалансированных показателей для контроллинга бизнес-процессов.
7. Назовите источники информации, содержание и роль стратегического анализа в системе предупреждения финансовых нарушений в бизнесе.

Анализ практико-ориентированных ситуаций (кейсов):

1. Оценка степени достижения целевых показателей.

Компания ОАО «Перспектива» специализируется на предоставлении в аренду объектов недвижимости. На основе стратегической карты отдела маркетинга (рис. К8.1) и значений целевых показателей (табл. К8.1) подготовьте отчет для руководства компании о степени достижения поставленных задач. Проверьте данные на взаимоувязку. Дополните отчет своими инициативами по составу показателей, видам и срокам контроля, назначению ответственных исполнителей.



Рис. К8.1. Стратегическая карта отдела маркетинга ОАО «Прспект»

Таблица К8.1

Система сбалансированных показателей отдела маркетинга

Бизнес-процессы	Номер цели	Наименование показателя	Значение	
			текущее	целевое
1. Финансы	1.1	Доля компании на рынке недвижимости, %	7	10
	1.2	Годовой объем выручки по текущим клиентам, млн руб.	3000	5000
	1.3	Годовой объем выручки по новым клиентам, млн руб.	100	500

Окончание табл. К8.1

Бизнес-процессы	Номер цели	Наименование показателя	Значение	
			текущее	целевое
2. Клиенты	2.1	Среднегодовая арендная ставка за 1 кв. м в год, руб.	3000	4000
	2.2	Среднегодовой уровень заполняемости, %	80	95
	2.3	2.3.1. Годовой прирост количества новых клиентов	100	200
		2.3.2. Площадь сданных новым клиентам помещений, м ²	20 000	60 000
	2.4	Среднегодовое количество услуг на одного клиента	5	15
2.5	Среднегодовой доход на каждого нового клиента, тыс. руб.	10 000	25 000	
3. Процессы	3.1	3.1.1. Срок поиска нового клиента, дни	45	15
		3.1.2. Срок подготовки и заключения договора аренды, дни	30	15
		3.1.3. Затраты на привлечение нового клиента, руб.	40 000	30 000
4. Развитие	4.1	Годовая величина расходов на обучение одного работника, руб.	20 000	30 000
	4.2	Среднемесячная заработная плата сотрудника отдела, руб.	35 000	50 000

2. Выявление резервов снижения расходов.

Отделу контроллинга поручено выявить резервы снижения расходов и оценить величину экономии средств. Итоги анализа представьте в виде презентации.

Таблица К8.2

Карта целевых значений снижения затрат

Наименование расходов	Центр затрат	Величина затрат, тыс. руб.	Целевое снижение затрат		Резервы снижения расходов
			тыс. руб.	%	
Расходы на рекламу	Отдел маркетинга	2000	-160	-8	Сокращение рекламы, имеющей низкий ответный отклик

Окончание табл. К8.2

Наименование расходов	Центр затрат	Величина затрат, тыс. руб.	Целевое снижение затрат		Резервы снижения расходов
			тыс. руб.	%	
Коммунальные услуги	Отдел эксплуатации	7500			
Ремонт помещений и оборудования		7000			
Заключение и регистрация договоров аренды	Юридический отдел	750			
Расходы на оплату труда	Отдел персонала	4000			
Расходы по ведению бухгалтерского и налогового учета	Бухгалтерия	70			

Тема 2.7. Стратегический анализ и оценка возможностей инвестиционного развития

Вопросы для обсуждения:

1. Как оценить эффективность капитальных вложений?
2. Как оценить эффективность финансовых вложений?
3. Назовите показатели эффективности инвестиционных проектов на не дисконтированной основе.
4. Как рассчитать чистую текущую стоимость? Что она показывает?
5. Какова техника определения кредитоспособности организации?
6. Как влияет риск на инвестиционную привлекательность фирмы?
7. Приведите модель, с помощью которой можно оценить инвестиционную привлекательность организации.
8. В чем состоит сущность методики оценки инвестиционной привлекательности организации?

Анализ практико-ориентированных ситуаций (кейсов):

ОАО «Инвест-Дизайн» существует на рынке 7 лет, было образовано в результате реорганизации государственного унитарного предприятия. Уставный капитал составляет 648 тыс. руб. Он разделен на 6480 обыкновенных акций номинальной стоимостью 100 руб. Основная деятельность направлена на разработку дизайна и внутреннюю отделку помещений туристско-гостиничных комплексов (табл.).

Экономические показатели компании и ее рыночной среды, млн руб.

№ п/п	Показатель	Отчетный период	Предыдущий (базисный) период	Предшествующий предыдущему период
1	Выручка (объем реализованной продукции)	5487	2854	2557
2	Себестоимость продаж (переменные затраты)	4727	2499	2265
3	Коммерческие расходы	334	88	64
4	Управленческие расходы	69	37	38
5	Итого постоянные затраты (2+3)	403	125	102
6	Прибыль от продаж	357	231	190
7	Чистая прибыль	155	129	54
8	Активы, всего	2041	1612	1211
9	Основные средства:			
	— по первоначальной (восстановительной) стоимости	1502	1211	1007
	— по остаточной стоимости (по балансу)	1170	1011	811
	— амортизация (начисленный износ) основных средств	332	200	196
	— поступило основных средств за год	375	250	107
	— выбыло основных средств за год	84	46	32

№ п/п	Показатель	Отчетный период	Предыдущий (базисный) период	Предшествующий предыдущему период
	— арендованные основные средства	357	94	47
	— переданные в аренду	94	93	92
	— находящиеся на консервации	85	54	48
10	Внеоборотные активы	1372	1214	1013
11	Оборотные активы	669	398	198
12	Запасы	164	72	21
13	Краткосрочная дебиторская задолженность	339	242	144
14	Собственный капитал (чистые активы)	393	237	102
15	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	348	183	51
16	Краткосрочные обязательства — всего	1326	1040,5	766
17	Краткосрочные кредиты и займы	459	425	400
18	Краткосрочная кредиторская задолженность	867	615	366
19	Среднесписочная численность персонала, чел.	415	412	397
20	Средневзвешенный процент по кредитам и займам, %	15	17	22
21	Темпы роста инфляции, %	12	8	6

Задание. На основе имеющейся информации о компании, претендующей на реализацию инвестиционного проекта, проанализируйте и оцените ее финансовую состоятельность и рискоустойчивость.

Тема 2.8. Анализ и диагностика стратегии устойчивого развития бизнеса

Вопросы для обсуждения:

1. Какие формы стратегических образований вы можете назвать?
2. Назовите методики, используемые для оценки эффективности участия бизнесов в стратегических альянсах.
3. Укажите особенности анализа эффективности деятельности группы компаний.
4. Какие официальные методики анализа и оценки финансового состояния организаций действуют в настоящее время?
5. Назовите наиболее известные количественные модели прогнозирования банкротства.
6. Какие качественные методики прогнозирования банкротства вам известны?

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

**Тема 1 Сущность и назначение системы управления инвестициями
и рисками**

Задача 1

В соответствии с исходными данными определите проектную структуру основных средств в процессе инвестирования и рассчитайте коэффициенты оборачиваемости основных средств до и после инвестирования.

Исходные данные

1. В соответствии с проектно-сметной документацией предприятие освоило капитальных вложений за счет всех источников финансирования (таблица 1).

Таблица 1

Объем капитальных вложений

Предыдущий год			Текущий год		
виды инвестиций	сумма, тыс. руб.	%	виды инвестиций	сумма, тыс. руб.	%
Построен цех по производству нового вида изделия	1320		Построен цех по переработке продукции	1480	
Куплены: – машины – оборудование	845 730		Куплены: - оборудование - машины	1100 910	
Всего профинансировано	2895	100,0	Всего профинансировано	3490	100,0

2. Определить фактическую и проектную структуру основных средств, которое предприятие освоило за год в размере 3490 тыс. руб. капитальных вложений и обеспечило прирост основных средств.

3. Срок полезного использования оборудования составляет:

- здания и сооружения – 40 лет
- машины и оборудование – 10 лет
- прочие основные средства – 12 лет
- передаточные устройства – 8 лет .

4. Определить влияние структурных изменений в результате инвестирования производства на коэффициент оборачиваемости основного капитала. Коэффициент оборачиваемости капитала определяется:

$$k_i = \frac{1}{T_i}, \quad (1)$$

где T_i – срок полезного использования объекта.

Коэффициент изменения оборачиваемости капитала за счет изменения его структуры определяется:

$$\Delta k_i = \frac{\sum Y_{in} \times k_{in}}{\sum Y_{if} \times k_{if}}, \quad (2)$$

где Y_{in} – удельный вес отдельных групп основных средств в общей стоимости по проекту;

Y_{if} – удельный вес отдельных групп основных средств фактически;

k_i – коэффициент оборачиваемости капитала.

Контрольные вопросы:

1. Приведите определение термина «инвестиции».

2. Сформулируйте понятие «капитальные вложения».
3. Назовите субъектов инвестиционной деятельности.
4. Классификация инвестиций. Прямые и портфельные инвестиции.

Тестовые задания

- 1) 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.

- 2) Подразделение рисков на спекулятивные и чистые основано на:
 - а) классификации субъектов риска;
 - б) классификации объектов риска;
 - в) характере оценки риска;
 - г) характере последствий риска.

- 3) 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.

- 4) 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.

Тема 2 Анализ и оценка эффективности инвестиционных проектов

Задание 1. Определить коэффициенты дисконтирования при ставке дисконта 5%, 10% и 15% при 3-, 5- и 10 - летнем сроках.

Задание 2. Рассчитайте простую норму прибыли при условии, что инвестиционные затраты составляют 14 млн руб., проект рассчитан на 5 лет, прибыль от операционной деятельности составляет:

1 год – 552 тыс. руб.;

2 год – 2263 тыс. руб.;

3 год – 2656 тыс. руб.;

4 год – 3049 тыс. руб.;

5 год – 3776 тыс. руб.

Задание 3. Определить период окупаемости инвестиционных вложений если известно, что инвестиционные вложения равны 20 млн руб., поток денежных средств 18 млн руб.

Задание 4. Размер инвестиций составляет 6000 тыс. руб. Проект рассчитан на 5 лет.

1. Выручка от реализации инвестиционного проекта:

1 год – 2500 тыс. руб.;

2 год – 5000 тыс. руб.;

3 год – 6000 тыс. руб.;

4 год – 7000 тыс. руб.;

5 год – 8000 тыс. руб.

2. Эффективность проекта – 20%.

3. Текущие расходы с учетом налогов составляют:

1 год – 1000 тыс. руб.;

2 год – 1100 тыс. руб.;

3 год – 1200 тыс. руб.;

4 год – 1300 тыс. руб.;

5 год – 1400 тыс. руб.

Определить простую норму прибыли и период окупаемости.

Задание 5. Определить чистый дисконтированный доход при инвестиционных затратах 100 тыс. руб., денежных потоках: 30 тыс. руб.; 50 тыс. руб.; 70 тыс. руб. по годам. При этом норма дисконта составляет 15%.

Контрольные вопросы:

1. Концепция временной ценности денежных вложений.
2. Методы обеспечения сопоставимости денежных средств.
3. Понятие дисконтирования и наращивания капитала.
4. Методы расчёта текущей и будущей стоимости аннуитета.
5. Особенности расчёта цены собственного и заёмного капитала.
6. Методы оценки средневзвешенной цены капитала.
7. Предельная (маржинальная) цена капитала.

Тестовые задания

1. Оценка экономической эффективности инвестиционного проекта осуществляется во время:
 - А) прединвестиционной фазы;
 - Б) инвестиционной фазы;
 - В) операционной фазы;
 - Г) ликвидационной фазы.
2. Общественно значимый проект отрицательную общественную эффективность иметь:
 - А) не может теоретически;
 - Б) может, но это зависит от количества шагов расчета;
 - В) может;
 - Г) может, если бюджетная эффективность проекта окажется отрицательной.
3. Имеется общественно значимый проект. Проведенные вычисления показывают, что его общественная эффективность отрицательная. Проектостроителям в этом случае необходимо:
 - А) отбросить проект как неудачный;
 - Б) найти возможности поддержки этого проекта;
 - В) вычислить его коммерческую эффективность, и если она положительная – принимать проект;
 - Г) общественная эффективность в этом случае вообще не учитывается.
4. Оценивать эффективность участия конкретной фирмы в проекте необходимо:
 - А) в каждом случае оценки инвестиционного проекта;
 - Б) только в том случае, если этот проект эффективен в целом;
 - В) только в том случае, если этот проект общественно значимый;
 - Г) только в том случае, если этот проект независимый.
5. Оценивается эффективность локального проекта. В этом случае на первом этапе необходимо оценить:

- А) коммерческую эффективность;
- Б) общественную эффективность;
- В) эффективность участия в проекте фирмы;
- Г) бюджетную эффективностью

Тема 3 Экономическая оценка эффективности инвестиций

Задача 1

Фирма рассматривает три инвестиционных проекта.

Инвестиционные вложения по ним составляют:

I проект – 1000 тыс. руб.;

II проект – 2000 тыс. руб.;

III проект – 700 тыс. руб.

Денежные потоки по годам составляют:

I проект – 500 тыс. руб.;

600 тыс. руб.;

800 тыс. руб.

II проект – 1200 тыс. руб.;

1000 тыс. руб.;

800 тыс. руб.

III проект – 400 тыс. руб.;

600 тыс. руб.;

700 тыс. руб.

Дисконтная ставка составляет 20%. Рассчитать чистый дисконтированный доход по проектам и выбрать наиболее оптимальный.

Лабораторная работа

Задание 4. Необходимо провести анализ двух взаимоисключающих проектов А и В, имеющих одинаковую продолжительность реализации, одинаковые величины капитальных вложений и ежегодные денежные поступления. Величины цены капитала для проектов также равны. В то же время проекты отличаются риском (вероятностью реализации различных сценариев). Исходные данные приведены в таблице 12.

Таблица 12

Исходные данные для анализа инвестиционных проектов в условиях риска

Показатели, млн руб.	Проект А		Проект В	
	значение показателей	вероятность	значение показателей	вероятность
Величина инвестиций	-15,0	1	-15,0	1
Экспертная оценка дисконтированных доходов от реализации проекта при различных сценариях:				
- пессимистический	13,7	0,2	12,9	0,1
- наиболее вероятный	18,4	0,7	18,4	0,5
- оптимистический	22,6	0,1	20,3	0,4
Оценка NPV:				
- пессимистическая	-1,3	0,2	-2,1	0,1
- наиболее вероятная	3,4	0,7	3,4	0,5
- оптимистическая	7,6	0,1	5,3	0,4

Тестовые задания

1. Оценивается эффективность народнохозяйственного проекта. В этом случае сначала необходимо оценить:

- А) коммерческую эффективность;
- Б) общественную эффективность;
- В) эффективность участия в проекте государственных компаний;
- Г) бюджетную эффективность.

2. 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:

А) не оправдано;

Б) оправдано;

В) нельзя дать однозначный ответ;

Г) целесообразность инвестиции определится в этом случае сроком окупаемости.

3. 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.

4. 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.

5. 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.

Тема 4 Методы обоснования проектов долгосрочных инвестиций в условиях определенности исходной информации

Контрольные вопросы:

1. Анализ подходов к идентификации и оценке рисков инвестиционных проектов.
2. Качественные методы оценки проектных рисков.
3. Количественные методы оценки проектных рисков.
4. Специфика оценки рисков инновационных проектов.
5. Региональный эффект реализации проекта.

Тестовые задания

1. Утверждение, что при оценке реальных проектов ставка дисконта r определяет издержки упущенной возможности капитала:
А) верно, но только для долгосрочных проектов;
Б) неверно;
В) верно;
Г) верно, но только для проектов длительностью в один холдинговый период.
2. Если ставка дисконта $r=10\%$, то приведенная стоимость 644,2 тыс. руб., которые инвестор намерен получить через пять лет, составит:
А) 400 тыс. руб.;
Б) 1037,5 тыс. руб.;
В) 585, 64 тыс. руб.;
Г) 429 тыс. руб.
3. Если инфляция равномерна, то:
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.

4. Увеличение темпов инфляции выгодно фирме-проектостроителю, если:

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.

5. Неявные издержки, связанные с реализацией проекта, относить к оттокам денег:

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.

Тема 5 Анализ инвестиционных проектов в условиях неопределенности

Задача 1

В новом жилом микрорайоне создается ателье для ремонта в стационарных условиях

не более N тысяч телевизоров в год. Согласно статистике соседних микрорайонов поток заявок на ремонт телеаппаратуры выражается (примерно) числами

a, b, c, d

 тысяч заявок

в год. Накопленный опыт работы аналогичных предприятий показывает, что прибыль от ремонта одного телевизора в условиях ателье (ремонт на дому не учитывается) составляет 9 денежных единиц; потери, вызванные отказом в ремонте ввиду недостатка мощностей - 5 денежных единиц; убытки от простоя специалистов и оборудования при отсутствии заявок 6 денежных единиц.

Составить матрицу эффективности работы создаваемого ателье при любом стечении об-90

стоятельств. Дать рекомендации о мощности нового ателье.

Вар.№	N	a	b	c	d
1	8	2	4	6	8
2	7	2	3	5	7
3	7	3	4	5	7
4	7	2	4	6	7
5	7	3	5	6	7
6	7	1	3	5	7
7	6	2	3	4	6
8	6	2	3	5	6
9	6	1	2	4	6
10	6	1	3	5	6
11	5	1	2	3	5
12	5	1	2	4	5
13	5	2	3	4	5
14	5	1	3	4	5
15	8	2	3	5	8

Контрольные вопросы:

1. Природа экономических рисков и их разновидность.
2. Особенности учёта и оценки проектных рисков.
3. Макроэкономические и производственные риски.
4. Типичные и нетипичные риски.
5. Управление проектными рисками.
6. Методы анализа и оценки рисков.

Тестовые задания

- 1) Методы управления рисками, предполагающие исключение рисков ситуаций из бизнеса, носят название:

- а) методы диссипации риска;
- б) методы компенсации риска;
- в) методы уклонения от риска;
- г) методы локализации риска.

2) Методы управления рисками, основанные на четкой идентификации источников риска, носят название:

- а) методы диссипации риска;
- б) методы компенсации риска;
- в) методы уклонения от риска;
- г) методы локализации риска.

3) Методы управления рисками, относящиеся к упреждающим методам управления, носят название:

- а) методы диссипации риска;
- б) методы компенсации риска;
- в) методы уклонения от риска;
- г) методы локализации риска.

4) Методы управления рисками, связанные с распределением риска между стратегическими партнерами, носят название:

- а) методы диссипации риска;
- б) методы компенсации риска;
- в) методы уклонения от риска;
- г) методы локализации риска.

5) К какой группе методов управления рисками относится страхование:

- А) методам диссипации рисков;
- Б) методам уклонения рисков;
- В) методам передачи рисков.

6) К какой группе методов управления рисками относится хеджирование:

- А) методам диссипации рисков;
- Б) методам уклонения рисков;
- В) методам передачи рисков.

7) К какой группе методов управления рисками относится диверсификация производства:

- А) методам диссипации рисков;
- Б) методам уклонения рисков;
- В) методам передачи рисков.

8) К какой группе методов управления рисками относится закрытие в организации одного из производств:

- А) методам диссипации рисков;
- Б) методам уклонения рисков;
- В) методам передачи рисков.

9) Сколько существует разновидностей в системе лимитов рисков на риск:

- А) три;
- Б) пять;
- В) шесть.

10) Лимит допустимого риска для организации:

- А) это мера готовности организации к принятию риска;
- Б) это допустимый рисковый капитал;
- В) это риск-аппетит организации.

11) Допустимый рисковый капитал организации:

- А) это мера толерантности к риску;
- Б) это мера готовности организации к принятию риска;
- В) это риск-аппетит организации.

**Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине
«Управление структурными подразделениями»**

**РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ
СТРУКТУРНЫМ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ**

Тема 1.1. Сущность и строение организации

Вопросы семинарского занятия

1. Внутреннее строение организации
2. Основы структурной организации
3. Классификация структурной организации
4. Новые виды структур управления

Практико-ориентированные задания

Задание 1.

Составьте организационный проект (упрощенный) любой организации и обсудите его в группе.

Задание 2.

Объясните, что такое полномочия и принципы их распределения, проиллюстрируйте условными примерами.

Задание 3.

Проведите дискуссию, в которой одна сторона будет отстаивать централизацию управленческих полномочий, а другая – ее децентрализацию.

Задание 4.

Обсудите принципы рационализации управленческого труда, приведите свой вариант.

Задание 5.

Кейс. «Из жизни Ли Якокки»

Возглавив корпорацию «Крайслер» и оказавшись один на один с необходимостью создавать ее заново, Ли Якокка должен был проанализировать сложившуюся в корпорации ситуацию и наметить главные задачи, которые должны решаться. Первой в списке таких задач стояла организация работы с персоналом, которая должна была быть в корне изменена. Ли Якокка писал: «Во всей компании люди были запуганы и подавлены. Никто ничего не делал как следует. Таундсенд (бывший топ-менеджер корпорации — прим. авт.) и его подручные произвольно перемещали людей из одних областей деятельности, где они были на месте, в другие, которые оказывались им не по плечу». Одним из следствий плохой работы с персоналом явилась утечка секретной информации как о финансовом положении корпорации, так и о технических и технологических нововведениях.

Если бы эти люди оказались назначенными на ту должность, которой изначально соответствовали, они справлялись бы со своими обязанностями. Как работники они были испорчены неверным назначением! Для многих из них что-либо изменить оказалось уже практически невозможным. Впоследствии среди прежнего персонала удалось выявить и назначить на новые должности людей, которые блестяще справлялись со своими новыми обязанностями.

Вопросы к ситуации:

1. В чем, на Ваш взгляд, кроются причины подавленного состояния работников корпорации «Крайслер», имевшего место до прихода к управлению Ли Якокки?

2. Что, помимо рациональной расстановки кадров по рабочим местам, необходимо работникам кризисного предприятия для улучшения морально-психологического климата в трудовом коллективе и повышения эффективности его работы?

Тема 1.2. Проектирование систем управления в организации

Вопросы семинарского занятия

1. Сущность и содержание организационного проектирования
2. Проектирование управленческих полномочий
3. Проектирование подразделений
4. Проектирование управленческих технологий и процедур
5. Проектирование организации труда

Вопросы для обсуждения:

1. Из каких составляющих формируется организация?
2. Объясните, что первично: строение, форма или структура организации?
3. Чем различаются ступени, органы и звенья структуры управления?
4. Объясните, что определяют иерархия и уровень структуры организации.
5. Что отражает типология структур организации?
6. Что является первопричиной возникновения виртуальных организаций?
7. Какие проблемы менеджмента формируются при управлении этими организациями?
8. Расскажите, какие выгоды предполагает существование виртуальной организации и для кого.

Практико-ориентированные задания:

Задание 1.

Приведите и сопоставьте три примера:

- 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.

Задание 2.

Кейс «Реорганизация»

К концу первого десятилетия XXI века в отечественной космической отрасли резко снизилось количество успешно реализуемых проектов. 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.

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.

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. Для обеспечения оперативного управления реорганизацией отрасли разработана дорожная карта, устанавливающая цели и определяющая условия задачи ресурсы участников этапы и соответствующие результаты по каждой из составляющих.

Вопросы к кейсу:

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.

РАЗДЕЛ 2. ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ДОКУМЕНТЫ СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

Тема 2.1. Документы по оформлению структурного подразделения

Вопросы семинарского занятия

1. Разработка служебной записки с обоснованием необходимости формирования (реструктуризации) структурного подразделения
2. Расчет численности сотрудников структурного подразделения
3. Подготовка штатного расписания структурного подразделения
4. Подготовка положения о структурном подразделении
5. Документы структурного подразделения по вопросам планирования и отчетности

Практико-ориентированные задания:

Задание 1.

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.

Определите численность рабочих на планируемый год.

Задание 2.

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 плану составляют 35 дн. в среднем на одного рабочего.

Определите:

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

Задание 3.

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.

Тема 2.2. Нормативно-методические документы структурного подразделения. Должностные инструкции сотрудников структурного подразделения

Вопросы семинарского занятия

1. Инструкция по основному виду деятельности структурного подразделения
2. Инструкция по иным видам деятельности структурного подразделения
3. Общие требования к содержанию и оформлению должностных инструкций
4. Должностные инструкции руководящего состава структурного подразделения
5. Должностные инструкции специалистов структурного подразделения
6. Должностные инструкции технических исполнителей структурного подразделения

Практико-ориентированные задания

Задание 1.

Кейс «Организация службы персонала»

Положение об Управлении по работе с персоналом и социальным вопросам Общие положения.

Цель деятельности Управления по работе с персоналом и социальным вопросам состоит в обеспечении потребности компании в персонале требуемого состава и квалификации и поддержании необходимой работоспособности персонала с минимальными затратами.

Деятельность Управления осуществляется в соответствии с политикой управления персоналом и политикой в области социального развития регионов.

Деятельностью Управления руководит начальник Управления по работе с персоналом и социальным вопросам, находящийся в непосредственном подчинении генерального директора компании. Начальник Управления по работе с персоналом и социальным вопросам несет ответственность за определение требований к составу персонала, привлечение и адаптацию персонала, обеспечение работоспособности, повышение квалификации, перемещение и высвобождение персонала.

Начальник Управления наделяется полномочиями, необходимыми для организации деятельности Управления и достижения поставленной цели. Начальник Управления по работе с персоналом и социальным вопросам:

- 1) ставит задачи подразделениям Управления по реализации текущих и оперативных планов деятельности, достижению нормативных показателей эффективности деятельности подразделений;
- 2) распоряжается ресурсами, выделяемыми на деятельность по воспроизводству трудовых ресурсов, в качестве бюджетодержателя;
- 3) распоряжается денежными средствами, выделяемыми на деятельность по воспроизводству трудовых ресурсов, в качестве ответственного распорядителя;
- 4) контролирует выполнение поставленных задач подразделениями Управления;
- 5) анализирует эффективность деятельности подразделений Управления;
- 6) принимает решения о поощрении и наказании руководителей подразделений Управления по работе с персоналом и социальным вопросам по результатам текущей деятельности в соответствии с системой мотивации компании.

Долгосрочные стратегические решения в области управления персоналом и социальной деятельности принимаются в рамках блока развития по согласованию с директором по развитию.

Структура Управления по работе с персоналом и социальным вопросам.

Деятельность Управления организуется на двух основных уровнях управления и осуществляется в рамках следующих структурных подразделений:

■ на уровне управляющей компании. Управление по работе с персоналом и социальным вопросам в следующем составе:

- 1) отдел развития персонала;
- 2) отдел подбора и расстановки персонала;
- 3) отдел кадрового учета;

■ на уровне производственного предприятия. Служба персонала в составе:

- 1) отдел кадров;
- 2) отдел подготовки персонала.

В соответствии с организационной структурой Управление по работе с персоналом и социальным вопросам, представленной на рис. 1, в Управлении по работе с персоналом и социальным вопросам сконцентрированы следующие виды деятельности:

- определение требований к составу персонала управляющей компании и высшим должностным лицам производственных предприятий;
- подбор персонала управляющей компании и высших должностных лиц производственных предприятий;
- расстановка и перемещение персонала управляющей компании и высших должностных лиц производственных предприятий;
- обеспечение работоспособности персонала компании;
- обучение персонала компании;
- кадровый учет управляющей компании;
- контроль деятельности производственных предприятий в части реализации политики управления персоналом и политики в области социального развития регионов.

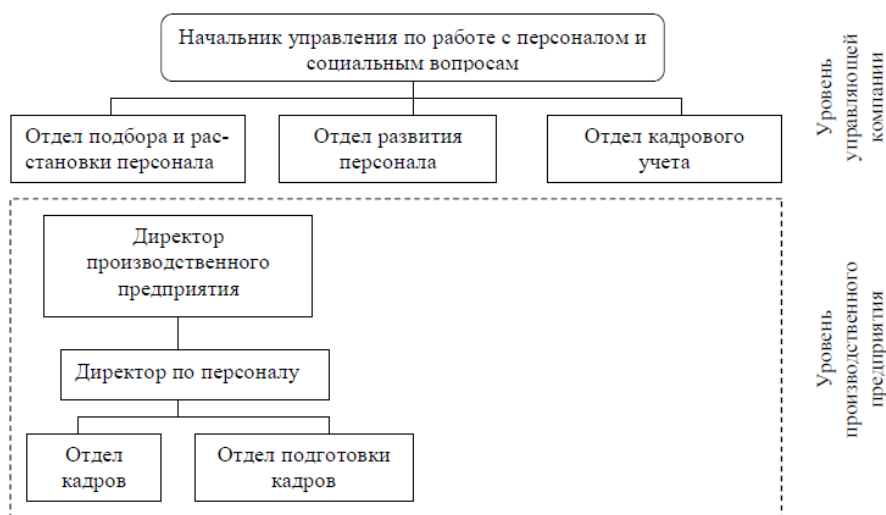


Рис. 1. Организационная структура Управления по работе с персоналом

На уровне производственного предприятия реализуются мероприятия в области кадрового обеспечения производственной системы, которые включают в себя:

- 1) определение требований к составу персонала производственного предприятия;
- 2) подбор персонала производственного предприятия;
- 3) расстановку и перемещение персонала производственного предприятия;
- 4) обеспечение работоспособности персонала производственного предприятия;
- 5) повышение квалификации персонала производственного предприятия;
- 6) кадровый учет производственного предприятия.

По поручению управляющей компании служба персонала производственного предприятия может выполнять отдельные мероприятия в рамках реализации политики в области социального развития регионов.

Функции подразделений Управления по работе с персоналом и социальным вопросам

Управление по работе с персоналом и социальным вопросам.

Управление по работе с персоналом и социальным вопросам возглавляет начальник управления, подчиняющийся генеральному директору компании.

Отдел развития персонала.

Отдел развития персонала выполняет следующие основные функции:

- 1) анализ и описание рабочих мест компании в виде паспортов рабочих мест;
- 2) анализ потребности компании в персонале, формирование прогноза потребности в персонале в разрезе количества и квалификации сотрудников;
- 3) анализ потребности в обучении сотрудников компании;
- 4) разработка программы мероприятий по обеспечению компании персоналом требуемого качественного и количественного состава, включающая план мероприятий по подбору, перемещению, обучению и высвобождению персонала компании;
- 5) подготовка и контроль исполнения договоров со сторонними организациями на оказание услуг по подбору, обучению, оценке персонала;
- 6) организация, подготовка, проведение обучающих программ для сотрудников компании силами привлеченных преподавателей и внутренних экспертов;
- 7) оценка эффективности проведенного обучения сотрудников компании и планирование улучшения качества обучения персонала;
- 8) организация и проведение периодической оценки уровня квалификации и работоспособности персонала компании, участие в анализе результатов оценки, контроль выполнения решений аттестационной комиссии;
- 9) оценка профессиональной пригодности новых сотрудников по результатам деятельности в период испытательного срока;
- 10) разработка совместно с представителями профсоюзной организации проектов коллективных договоров и участие в ведении коллективных переговоров;
- 11) реализация и оценка эффективности социальных программ (здравоохранение, социальное страхование, пенсионное обеспечение и др.);
- 12) разработка, реализация и анализ эффективности мотивационных схем;
- 13) проведение периодического мониторинга психологического климата в коллективе;
- 14) построение системы внутренних вертикальных и горизонтальных коммуникаций;
- 15) организация и проведение корпоративных мероприятий в компании, совместного неформального общения сотрудников в нерабочее время;
- 16) мероприятия по выявлению, предотвращению и урегулированию трудовых конфликтов;
- 17) формирование и поддержание традиций компании, развитие корпоративной культуры;
- 18) ведение внутреннего делопроизводства отдела.

Руководство отделом осуществляет начальник отдела развития персонала, который подчиняется начальнику Управления по работе с персоналом и социальным вопросам.

Отдел подбора и расстановки персонала.

Отдел подбора и расстановки персонала выполняет следующие основные функции:

- 1) организация взаимодействия с кадровыми агентствами и иными специализированными структурами по вопросам подбора кандидатов на вакантные должности;
- 2) организация установления связей с учебными заведениями и службами занятости с целью подбора персонала на вакантные позиции;
- 3) информирование работников компании о наличии открытых вакансий;
- 4) поиск кандидатов на вакантные должности компании на внешнем рынке труда и внутри компании;

- 5) организация и проведение процедур отбора кандидатов на вакантные должности компании с привлечением руководителей подразделений;
- 6) формирование базы данных по кандидатам на рынке труда;
- 7) согласование условий приема и размера оплаты труда с новым сотрудником;
- 8) реализация программ введения в должность новых сотрудников;
- 9) контроль реализации программ введения в должность в подразделениях компании наставниками новых сотрудников;
- 10) оценка эффективности вхождения в должность новых сотрудников, корректировка программ введения в должность по итогам оценки;
- 11) осуществление продвижения, ротации и понижения в должности сотрудников компании в соответствии с планом перемещения сотрудников;
- 12) мониторинг эффективности вхождения в новую должность сотрудников при реализации мероприятий по перемещению сотрудников;
- 13) корректировка должностного позиционирования сотрудников или изменение программ введения в должность по итогам мониторинга эффективности вхождения в новую должность;
- 14) контроль соблюдения требований техники безопасности и охраны труда и планирование улучшений условий труда персонала;
- 15) направление сотрудников на инструктаж по технике безопасности, производственной санитарии и противопожарной защите, правилам и нормам охраны труда;
- 16) проведение психологического консультирования увольняемых сотрудников, выявление причин ухода;
- 17) реализация мероприятий по предотвращению конфликтов при увольнении сотрудников;
- 18) контроль выполнения мероприятий, сопутствующих увольнению сотрудников компании: передачи дел от сотрудника, завершения ведущихся проектов, возвращения имущества;
- 19) реализация мероприятий по поддержанию отношений с бывшими работниками и пенсионерами компании;
- 20) ведение внутреннего делопроизводства отдела.

Руководство отделом осуществляет начальник отдела подбора и расстановки персонала, который подчиняется начальнику Управления по работе с персоналом и социальным вопросам.

Отдел кадрового учета.

Отдел кадрового учета выполняет следующие основные функции:

- 1) учет личного состава компании;
- 2) оформление приема, перемещения и увольнения работников Управляющей компании;
- 3) подготовка трудовых договоров, заключение трудовых договоров с новыми сотрудниками;
- 4) закрытие трудовых договоров с уволенными сотрудниками компании;
- 5) формирование и ведение личных дел сотрудников, внесение в личные дела изменений, связанных с трудовой деятельностью сотрудников;
- 6) заполнение, учет и хранение трудовых книжек, расчет трудового стажа;
- 7) ведение учета трудовых книжек и вкладышей, регистрация приема и выдачи трудовых книжек и вкладышей к ним;
- 8) выдача справок о трудовой деятельности работников для представления в другие учреждения;
- 9) оформление и учет командировок сотрудников управляющей компании;
- 10) составление графиков отпусков, оформление отпусков, учет предоставления отпусков сотрудникам управляющей компании;
- 11) оформление проекта коллективного договора компании;
- 12) контроль соблюдения условий коллективного договора компании;

- 13) формирование и ведение штатного расписания компании;
- 14) организация разработки положений о подразделениях и должностных инструкций сотрудников компании;
- 15) табельный учет;
- 16) учет и анализ использования рабочего времени;
- 17) расчет и формирование фондов заработной платы структурных подразделений и компании в целом;
- 18) контроль правильности установления наименований профессий и должностей, применения тарифных ставок и расценок, должностных окладов, доплат, надбавок и коэффициентов к заработной плате;
- 19) подготовка материалов для квалификационных, аттестационных, конкурсных комиссий и для представления работников к поощрениям и награждениям;
- 20) ведение военно-учетной документации персонала управляющей компании;
- 21) подготовка документов по пенсионному страхованию персонала управляющей компании и представление их в органы социального обеспечения;
- 22) ведение информационной базы по количественному, качественному составу персонала компании и его движению;
- 23) подготовка документов по истечении установленных сроков текущего хранения к сдаче на хранение в архив;
- 24) составление и предоставление в установленном порядке сведений и отчетности руководству компании и внешним контролирующим организациям;
- 25) контроль соблюдения трудового законодательства, постановлений и распоряжений правительства, приказов и инструкций Министерства труда и социального развития РФ, МОТ, других нормативно-правовых актов по вопросам организации и оплаты труда;
- 26) ведение внутреннего делопроизводства отдела.

Руководство отделом осуществляет начальник отдела кадрового учета, который подчиняется начальнику Управления по работе с персоналом и социальным вопросам.

Служба персонала производственного предприятия.

Службу персонала производственного предприятия возглавляет директор по персоналу, подчиняющийся директору производственного предприятия.

Отдел кадров.

Отдел кадров выполняет следующие основные функции:

- 1) анализ и описание рабочих мест предприятия в виде паспортов рабочих мест;
- 2) поиск, отбор и наем кандидатов на вакантные должности предприятия;
- 3) подготовку трудовых договоров, заключение трудовых договоров с новыми сотрудниками предприятия;
- 4) осуществление перемещения сотрудников предприятия в соответствии с планом перемещения;
- 5) осуществление увольнения сотрудников предприятия;
- 6) закрытие трудовых договоров с уволенными сотрудниками предприятия;
- 7) оформление приема, перемещения и увольнения работников производственного предприятия;
- 8) учет личного состава производственного предприятия;
- 9) формирование и ведение личных дел сотрудников, внесение в личные дела изменений, связанных с трудовой деятельностью сотрудников;
- 10) заполнение, учет и хранение трудовых книжек, расчет трудового стажа;
- 11) ведение учета трудовых книжек и вкладышей, регистрация приема и выдачи трудовых книжек и вкладышей к ним;
- 12) выдача справок о трудовой деятельности работников для представления в другие учреждения;
- 13) оформление и учет командировок сотрудников производственного предприятия;

- 14) составление графиков отпусков, оформление отпусков, учет предоставления отпусков сотрудникам производственного предприятия;
- 15) участие в ведении коллективных переговоров;
- 16) контроль соблюдения условий коллективного договора компании;
- 17) формирование и ведение штатного расписания производственного предприятия;
- 18) организация разработки положений о подразделениях и должностных инструкций сотрудников производственного предприятия;
- 19) табельный учет;
- 20) учет и анализ использования рабочего времени;
- 21) расчет и формирование фондов заработной платы структурных подразделений предприятия;
- 22) реализация социальных программ на предприятии;
- 23) ведение военно-учетной документации персонала производственного предприятия;
- 24) подготовку документов по пенсионному страхованию персонала производственного предприятия и представление их в органы социального обеспечения;
- 25) реализацию мероприятий по поддержанию отношений с бывшими работниками и пенсионерами предприятия;
- 26) ведение информационной базы по количественному, качественному составу персонала производственного предприятия и его движения;
- 27) подготовку документов по истечении установленных сроков текущего хранения к сдаче на хранение в архив;
- 28) составление и предоставление в установленном порядке сведений и отчетности руководству предприятия и компании, а также внешним контролирующим организациям;
- 29) ведение внутреннего делопроизводства отдела.

Руководство отделом осуществляет начальник отдела кадров, который подчиняется директору по персоналу производственного предприятия.

Отдел подготовки персонала.

Отдел подготовки персонала выполняет следующие основные функции:

- 1) анализ потребности сотрудников предприятия в обучении и повышении квалификации;
- 2) разработку планов обучения сотрудников предприятия;
- 3) составление расписаний занятий, графиков проведения зачетов и экзаменов, а также других документов по результатам подготовки кадров;
- 4) заключение договоров с учреждениями профессионального образования, курсами повышения квалификации, предприятиями по обучению и стажировке персонала;
- 5) направление сотрудников предприятия на учебу в соответствии с заключенными договорами;
- 6) подбор кадров преподавателей, мастеров производственного обучения и инструкторов из числа специалистов и высококвалифицированных рабочих предприятия;
- 7) заключение трудовых соглашений с преподавателями и инструкторами производственного обучения;
- 8) разработку мероприятий по повышению профессиональной подготовки и педагогической квалификации наставников, преподавателей и инструкторов производственного обучения;
- 9) контроль за соблюдением социальных гарантий работников в период прохождения обучения (сохранение стажа, предоставление сокращенного рабочего дня, оплачиваемых отпусков и т. д.), создание необходимых условий для обучения без отрыва от производства;
- 10) контроль за выполнением систематичностью и качеством обучающих программ, успеваемостью учащихся, соблюдением сроков обучения, выполнением учебных планов и программ;
- 11) анализ качества и эффективности обучения и разработка предложений по совершенствованию форм и методов обучения и повышения квалификации;

- 12) формирование квалификационной комиссии, организацию ее работы и участие в проведении квалификационных экзаменов;
 - 13) организацию и проведение аттестации персонала предприятия, участие в анализе результатов аттестации, контроль выполнения решений аттестационной комиссии;
 - 14) реализацию программ введения в должность новых сотрудников, контроль процесса введения в должность в подразделениях предприятия;
 - 15) оценку профессиональной пригодности новых сотрудников по результатам деятельности в период испытательного срока;
 - 16) организацию и, контроль производственной практики студентов и учащихся, назначение руководителей практики, подведение итогов практики с выводами о готовности практикантов к выполнению профессиональных обязанностей;
 - 17) составление документов для расчета оплаты труда за обучение и руководство производственной практикой;
 - 18) выдачу справок, удостоверений и других документов, подтверждающих прохождение подготовки, переподготовки и повышение квалификации;
 - 19) ведение внутреннего делопроизводства отдела.
- Руководство отделом осуществляет начальник отдела подготовки персонала, который подчиняется директору по персоналу производственного предприятия.

Задание:

Приведите пример положения об управлении по работе с персоналом, учитывая особенности предприятия (например, сфера деятельности: образование, торговля и т.д.) и проанализируйте их. Выделите плюсы и минусы предложенного и существующего Положения.

Задание 2.

Рассмотреть особенности должностной инструкции. На основании проведенного анализа, составить должностную инструкцию руководителя, специалиста или технического исполнителя.

Должностная инструкция менеджера по работе с ключевыми клиентами

УТВЕРЖДАЮ

Генеральный директор

Фамилия И.О. _____

« _____ » _____ г.

1. Общие положения

- 1.1. Менеджер по работе с ключевыми клиентами относится к категории специалистов.
- 1.2. Менеджер по работе с ключевыми клиентами назначается на должность и освобождается от нее приказом директора предприятия по представлению коммерческого директора.
- 1.3. Менеджер по работе с ключевыми клиентами подчиняется непосредственно руководителю отдела продаж (директору по развитию, коммерческому директору).
- 1.4. На время отсутствия менеджера по работе с ключевыми клиентами его права и обязанности переходят к другому должностному лицу, о чем объявляется в приказе по организации.
- 1.5. На должность менеджера по работе с ключевыми клиентами назначается лицо, имеющее высшее образование и опыт работы в области сбыта не менее 2 лет.
- 1.6. Менеджер по работе с ключевыми клиентами руководствуется в своей деятельности:
 - законодательными актами РФ;
 - Уставом компании, Правилами внутреннего трудового распорядка, другими нормативными актами компании;

- сложившейся финансовой и хозяйственной практикой в данной сфере;
- правилами заключения и исполнения договоров на поставку продукции;
- настоящей должностной инструкцией.

2. Должностные обязанности менеджера по работе с ключевыми клиентами

Менеджер по работе с ключевыми клиентами выполняет следующие должностные обязанности:

- 2.1. На основе планов отдела планирует индивидуальные объемы сбыта и индивидуальные целевые показатели по развитию активной клиентской базы.
- 2.2. На еженедельной основе планирует график посещений и обзвона клиентов.
- 2.3. В соответствии с графиком (а в случае необходимости — вне графика) регулярно обзванивает и лично посещает существующих и потенциальных клиентов, проводит с ними все необходимые переговоры об условиях продажи товара и порядке проведения расчетов.
- 2.4. Организует подготовку и заключение договоров с новыми клиентами, в случае необходимости — переоформление договоров с существующими клиентами.
- 2.5. В порядке, установленном на предприятии, осуществляет комплекс мер по проверке надежности и кредитоспособности клиентов.
- 2.6. Лично принимает заказы всех ключевых клиентов, передавая техническую работу (ввод заказов в компьютер) в отдел поддержки продаж.
- 2.7. При необходимости консультирует клиента по оптимальному составлению заказа, исходя при этом из специфики бизнеса данного клиента и из стратегической нацеленности компании на долгосрочное сотрудничество с данным ключевым клиентом.
- 2.8. В рамках условий, изложенных в п.7, а также с учетом качества существующей задолженности клиента и его кредитной истории, стремится к максимальному размеру заказа не только по объему, но и по ассортименту.
- 2.9. На основе действующих в компании правил и нормативов определяет размеры скидок (колонку прайс-листа). В случае возникновения нестандартной ситуации, консультируется с начальником отдела.
- 2.10. Осуществляет мерчендайзинг.
- 2.11. Ведет учет исполнения сделанных заказов и взаиморасчетов со своими клиентами. Анализирует случаи возвратов и отказов. Принимает меры к недопущению подобных случаев в будущем.
- 2.12. Ведет работу по обучению персонала клиентов методам увеличения эффективности продаж товаров компании.
- 2.13. Обеспечивает своевременный и полный возврат дебиторской задолженности своих клиентов. Принимает все возможные меры к немедленному и полному взысканию просроченной дебиторской задолженности.
- 2.14. В случае необходимости и в соответствии с принятыми на предприятии правилами, участвует в составлении актов и других документов на недостачу, пересортицу и т. п.
- 2.15. Ведет историю продаж по каждому своему клиенту, а также собирает и систематизирует всю доступную информацию о существующих и потенциальных клиентах в своем сегменте рынка, их потребностях, о перспективах развития торговых отношений с ними.
- 2.16. Собирает и систематизирует всю доступную информацию о конкурентах, всегда старается быть в курсе всех изменений на рынке, всегда готов адекватно реагировать на действия конкурентов.
- 2.17. По запросам руководства дает оценку перспективам сбыта в закрепленном за ним сегменте рынка, готовит предложения по корректировке ассортимента и цен.
- 2.18. При наличии соответствующих решений руководства проводит работу по стимулированию продаж, по реализации специальных программ скидок и бонусов, других сбытовых акций.
- 2.19. Постоянно повышает свой профессиональный уровень.

- 2.20. Обеспечивает своевременное и достоверное оформление всей предусмотренной отчетности и иной рабочей документации.
- 2.21. Обеспечивает режим сохранения коммерческой тайны.
- 2.22. Поддерживает хорошие рабочие взаимоотношения внутри трудового коллектива.
- 2.23. Выполняет служебные поручения своего непосредственного руководителя и прямых начальников.

3. Права менеджера по работе с ключевыми клиентами

Менеджер по работе с ключевыми клиентами имеет право:

- 3.1. Представлять интересы предприятия во взаимоотношениях с клиентами по вопросам организации сбыта.
- 3.2. Знакомиться с решениями руководства предприятия, касающимися закупок и сбыта продукции.
- 3.3. Вносить на рассмотрение коммерческого директора предложения по улучшению сбыта продукции.
- 3.4. Осуществлять взаимодействие с сотрудниками всех структурных подразделений предприятия.
- 3.5. Запрашивать лично или по поручению непосредственного руководителя информацию и документы от руководителей подразделений и специалистов, необходимые для выполнения своих должностных обязанностей.
- 3.6. Сообщать непосредственному руководителю обо всех выявленных в процессе исполнения своих должностных обязанностей недостатках в деятельности предприятия и вносить предложения по их устранению.

4. Ответственность менеджера по работе с ключевыми клиентами

Менеджер по ключевым клиентам несет ответственность:

1. За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией — в пределах, определенных действующим трудовым законодательством Российской Федерации.
2. За причинение материального ущерба — в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации.
3. За невыполнение плана продаж, плана по активной клиентской базе, плана по новым клиентам — в пределах переменной части заработной платы.

РАЗДЕЛ 3. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 3.1. Отдел бухгалтерского учета .Финансовая служба организации

Вопросы семинарского занятия

1. Организация отдела бухгалтерского учета
2. Документы и документооборот
3. Формы бухгалтерского учета в организации
4. Управленческие решения в области бухгалтерского учета
5. Понятие финансовой службы
6. Общие положения организации финансовой службы
7. Организация финансовой службы на малых и средних предприятиях
8. Организация финансовой службы на крупном предприятии
9. Управленческие решения в области финансов организации

Вопросы для обсуждения:

1. Назовите основные направления финансовой работы. Охарактеризуйте их содержание.
2. Какие вопросы финансовой работы являются наиболее актуальными в современных условиях?
3. Назовите основные задачи и функции финансовой службы предприятия.
4. Дайте характеристику типичному финансовому отделу предприятия.
5. В чем заключается смысл утверждения о том, что финансовая служба является активной составляющей системы управления финансами предприятия?
6. Дайте общую характеристику способов финансирования деятельности предприятия. В чем их достоинства и недостатки?
7. Сформулируйте основные проблемы в сфере организации функционирования финансовой работы и финансовой службы современных предприятий.

Практико-ориентированные задания:

Задание 1.

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 2.

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 3.

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>		
...		

Практико-ориентированные задания:

Задание 4.

Кейс «Повышение рыночной эффективности производственного предприятия»

Заказчик по проекту - предприятие по производству отделочных материалов для строительства.

Относится к группе средних предприятий. Является одним из старейших производителей в отрасли, было приватизировано и в настоящее время находится в частной собственности. Собственники являются топ-менеджерами.

Предприятие выпускает широкий ассортимент однотипной продукции. Имеет три технологические линии, специализированные на выпуске ассортиментных групп. Старое отечественное оборудование было модернизировано с привлечением иностранных специалистов и в настоящее время позволяет выпускать товары, соответствующие по уровню качества зарубежным аналогам. Однако предприятие не имеет возможности производить продукцию для самых высокодоходных сегментов рынка.

Продукция предприятия представлена на рынках регионов РФ, в СНГ и странах Балтии. Доля предприятия в общем объеме производства аналогичных товаров в РФ на момент начала проекта составляла порядка 5 %.

Проблемы, с которыми Заказчик обратился к бизнес-консультантам, заключались в снижении объемов продаж, затоваривании склада традиционной продукцией предприятия, а также в необходимости вывода на рынок новой продукции.

Техническое задание

Консультационный проект получил название "повышение рыночной эффективности производственного предприятия". Концепция проекта, сформированная консультантами совместно с собственниками и топ-менеджерами предприятия, заключалась в том, что повышение рыночной эффективности - это комплексная задача, охватывающая различные аспекты деятельности предприятия.

В качестве основной цели проекта рассматривалось повышение эффективности деятельности предприятия за счет обеспечения равномерности сбыта продукции и загрузки производственных мощностей, оптимизации ассортиментной и ценовой политики, улучшения управления оборотным капиталом.

Для достижения основной цели в ходе реализации проекта предусматривалось решение следующих задач:

- совершенствование деятельности служб маркетинга и сбыта;
- проведение маркетингового исследования и разработка стандарта мониторинга рынков сбыта силами маркетинговой службы предприятия;
- постановка финансово-экономического планирования;
- внедрение элементов управленческого учета;
- повышение квалификации персонала.

Сроки выполнения проекта составляли шесть месяцев. Проект финансировался за счет собственных средств Заказчика.

Представление результатов по проекту осуществлялось в следующих формах:

1. на стадии диагностики - в виде аналитических материалов;
2. на стадии разработки бизнес-решений - в виде программных продуктов, адаптированных применительно к специфике предприятия-Заказчика, внутренних **регламентирующих** документов (концепций, политик, Положений, должностных инструкций, проектов приказов и т. п.);
3. на стадии внедрения бизнес-решений и обучения персонала - в виде семинаров, консультаций, совместного выполнения работ, услуг по аттестации и подбору персонала.

Описание работы бизнес-консультантов

Проект был выполнен группой экспертов, включая бизнес-консультантов, маркетологов, финансовых консультантов, разработчиков CRM-системы.

Руководителем работ выступал директор по консалтингу группы компаний ИНЭК, к.э.н. З.А. Котляр, координатором - бизнес-консультант А.О.Алехнович.

Со стороны Заказчика в подготовке технического задания, определении целей и задач проекта принимали участие собственники Предприятия, топ-менеджеры и ведущие специалисты службы продаж.

Из специалистов и консультантов была создана временная рабочая группа по проекту. Создание рабочей группы уже на начальной стадии консалтинговых работ позволило выявить и снять внутренние противоречия между собственниками и руководством Предприятия по вопросам, связанным с задачами консультантов и желаемыми конечными результатами проекта, а также существенно снизить степень закрытости и недоверия со стороны персонала Предприятия.

Сложность проекта определялась, с одной стороны, спецификой предприятия, а с другой - особенностями проекта. К числу проблем, связанных с особенностями предприятия, влияющими на сложность бизнес-решений, можно отнести:

- широкий ассортимент выпускаемой продукции;
- технико-технологические ограничения, не позволяющие предприятию производить и продавать продукцию на самых прибыльных сегментах рынка;
- бюджетные ограничения.

Специфика проекта определялась комплексным характером решения задач, множественностью источников информации.

На первой стадии проекта было проведено обследование предприятия, которое носило комплексный характер и осуществлялось параллельно по нескольким направлениям:

- формулировка миссии, видения, стратегических целей и задач развития предприятия с точки зрения его собственников;
- анализ показателей деятельности службы сбыта и продаж в разрезе видов продукции, покупателей, региональных рынков, сезонов;
- диагностика существующих бизнес-процессов в службе сбыта "как есть!"- и оценка их соответствия стратегическим целям предприятия;
- диагностика состояния и уровня работы с клиентской базой;
- анализ наличия информации, необходимой для обоснования управленческих решений в сфере маркетинга и сбыта, а также для финансово-экономического планирования и анализа;
- диагностика существующей системы планирования и финансового анализа, а также бизнес-процессов по планированию "как есть".

Для проведения обследования использовались методы статистической обработки данных, интервью с руководителями и специалистами предприятия, анкетирование, моделирование бизнес-процессов в стандарте IDEF0, методы финансового анализа.

В результате проведения диагностики предприятия были выявлены следующие основные проблемы:

- отсутствие осознанных политик предприятия в отношении региональных рынков, ассортимента, цен на продукцию;
- отсутствие системы сбора необходимой информации о целевых рынках и их участниках;
- отсутствие формализованной системы сбора, хранения и анализа информации о покупателях продукции и других партнерах предприятия;
- неадекватность системы мотивации персонала службы сбыта общим целям предприятия и задачам службы;
- неэффективность имеющейся системы планирования/бюджетирования продаж и контроля результатов;

- отсутствие широкого спектра управленческой информации, необходимой для обоснования управленческих решений в сфере сбыта, а также для планирования/бюджетирования продаж, контроля результатов деятельности и бюджетного управления.

Параллельно обследованию предприятия проводилось маркетинговое исследование по следующим направлениям:

- анализ конкурентов на основании отраслевых данных и экспертных оценок;
- анализ региональных рынков на основании статистических и демографических данных;

- анализ покупателей продукции на основе данных клиентской базы предприятия, информации, полученной выборочным анкетированием покупателей, экспертных оценок.

Результаты маркетингового исследования были использованы как при разработке маркетинговой концепции предприятия (стадия проектирования бизнес-решений), так и для отработки технологий мониторинга рынка, изучения целевых сегментов и др. Эти технологии впоследствии были внедрены в практику работы маркетинговой службы предприятия-Заказчика.

Разработка бизнес-решений осуществлялась параллельно по нескольким направлениям:

- решения по постановке финансово-экономического планирования;
- решения по введению элементов управленческого учета.

Для регламентации деятельности служб предприятия по **финансово-экономическому планированию** был разработан комплект нормативных документов, в частности регламент по планированию и анализу результатов деятельности.

Решения по **введению элементов управленческого учета** разрабатывались по двум направлениям:

1. изменение внутренней учетной политики предприятия для информационного обеспечения управленческих решений в сфере маркетинга и сбыта, а также для проведения планирования/бюджетирования и оценки результатов деятельности предприятия и отдельных служб;

2. разработка системы показателей оценки и стимулирования деятельности служб маркетинга и сбыта.

По первому направлению были введены дополнительные аналитические счета учета для более детального отражения информации по отдельным объектам учета. Для информационного обеспечения процесса планирования и оценки результатов были установлены поставщики информации, форматы представления данных, периодичность, требования к предварительной обработке информации (агрегирование, распределение), ответственные лица.

По второму направлению были определены показатели оценки результатов деятельности служб маркетинга и сбыта и стимулирования персонала. Система показателей была увязана с маркетинговыми целями предприятия.

Перед началом внедрения предлагаемые бизнес-решения были обсуждены и получили одобрение собственников и топ-менеджеров предприятия. Процесс внедрения бизнес-решений был начат с заполнения вакансий, образовавшихся в службе маркетинга и сбыта в результате реструктуризации (частично - вследствие сокращения персонала, не соответствовавшего квалификационным требованиям).

За подбором кадров последовало обучение персонала, осуществлявшееся по двум направлениям:

- для специалистов планово-экономических служб предприятия - технологии финансового планирования и использование компьютерной модели предприятия;

- для специалистов службы маркетинга и сбыта - новые технологии работы и использование CRM-системы "ИНЭК-Партнер".

По завершении обучения консультанты в течение месяца осуществляли мониторинг деятельности служб предприятия, консультируя его специалистов. По истечении этого

срока процесс внедрения был завершен. Сотрудничество с предприятием перешло в фазу сопровождения, включающего в себя:

- консультирование специалистов по телефону в режиме "горячей линии";
- один день в неделю - посещение предприятия и консультирование на месте преимущественно собственников и топ-менеджеров предприятия по вопросам контроля и оценки деятельности служб.

Задание к кейсу:

Составить таблицу результатов для заказчика после оказания консультационных услуг организации по постановке финансово-экономического планирования и введению элементов управленческого учета.

Тема 3.2. Отдел маркетинга

Вопросы семинарского занятия

1. Общие положения организации отдела маркетинга
2. Маркетинг в промышленности
3. Маркетинг в оптовой и розничной торговле
4. Маркетинг в сфере общественного питания
5. Маркетинг во внешнеэкономической деятельности
6. Банковский маркетинг
7. Маркетинг в агробизнесе
8. Управленческие решения в области маркетинга

Вопросы для обсуждения:

1. В чем состоят цели и задачи маркетинга?
2. Раскройте функции маркетинга.
3. Необходима ли организация маркетинговой службы на предприятии? Почему?
4. Какие организационные структуры службы маркетинга вам известны?
5. Какие направления включает маркетинговая программа предприятия?
6. Раскройте сущность стратегического маркетинга.

Практико-ориентированные задания:

Задание 1.

Кейс «Повышение рыночной эффективности производственного предприятия»

Заказчик по проекту - предприятие по производству отделочных материалов для строительства.

Относится к группе средних предприятий. Является одним из старейших производителей в отрасли, было приватизировано и в настоящее время находится в частной собственности. Собственники являются топ-менеджерами.

Предприятие выпускает широкий ассортимент однотипной продукции. Имеет три технологические линии, специализированные на выпуске ассортиментных групп. Старое отечественное оборудование было модернизировано с привлечением иностранных специалистов и в настоящее время позволяет выпускать товары, соответствующие по уровню качества зарубежным аналогам. Однако предприятие не имеет возможности производить продукцию для самых высокодоходных сегментов рынка.

Продукция предприятия представлена на рынках регионов РФ, в СНГ и странах Балтии. Доля предприятия в общем объеме производства аналогичных товаров в РФ на момент начала проекта составляла порядка 5 %.

Проблемы, с которыми Заказчик обратился к бизнес-консультантам, заключались в снижении объемов продаж, затоваривании склада традиционной продукцией предприятия, а также в необходимости вывода на рынок новой продукции.

Техническое задание

Консультационный проект получил название "повышение рыночной эффективности производственного предприятия". Концепция проекта, сформированная консультантами совместно с собственниками и топ-менеджерами предприятия, заключалась в том, что повышение рыночной эффективности - это комплексная задача, охватывающая различные аспекты деятельности предприятия.

В качестве основной цели проекта рассматривалось повышение эффективности деятельности предприятия за счет обеспечения равномерности сбыта продукции и загрузки производственных мощностей, оптимизации ассортиментной и ценовой политики, улучшения управления оборотным капиталом.

Для достижения основной цели в ходе реализации проекта предусматривалось решение следующих задач:

- совершенствование деятельности служб маркетинга и сбыта;
- проведение маркетингового исследования и разработка стандарта мониторинга рынков сбыта силами маркетинговой службы предприятия;
- постановка финансово-экономического планирования;
- внедрение элементов управленческого учета;
- повышение квалификации персонала.

Сроки выполнения проекта составляли шесть месяцев. Проект финансировался за счет собственных средств Заказчика.

Представление результатов по проекту осуществлялось в следующих формах:

4. на стадии диагностики - в виде аналитических материалов;
5. на стадии разработки бизнес-решений - в виде программных продуктов, адаптированных применительно к специфике предприятия -Заказчика, внутренних **регламентирующих** документов (концепций, политик, Положений, должностных инструкций, проектов приказов и т. п.);
6. на стадии внедрения бизнес-решений и обучения персонала - в виде семинаров, консультаций, совместного выполнения работ, услуг по аттестации и подбору персонала.

Описание работы бизнес-консультантов

Проект был выполнен группой экспертов, включая бизнес-консультантов, маркетологов, финансовых консультантов, разработчиков CRM-системы.

Руководителем работ выступал директор по консалтингу группы компаний ИНЭК, к.э.н. З.А. Котляр, координатором - бизнес-консультант А.О.Алехнович.

Со стороны Заказчика в подготовке технического задания, определении целей и задач проекта принимали участие собственники Предприятия, топ-менеджеры и ведущие специалисты службы продаж.

Из специалистов и консультантов была создана временная рабочая группа по проекту. Создание рабочей группы уже на начальной стадии консалтинговых работ позволило выявить и снять внутренние противоречия между собственниками и руководством Предприятия по вопросам, связанным с задачами консультантов и желаемыми конечными результатами проекта, а также существенно снизить степень закрытости и недоверия со стороны персонала Предприятия.

Сложность проекта определялась, с одной стороны, спецификой предприятия, а с другой - особенностями проекта. К числу проблем, связанных с особенностями предприятия, влияющими на сложность бизнес-решений, можно отнести:

- широкий ассортимент выпускаемой продукции;
- технико-технологические ограничения, не позволяющие предприятию производить и продавать продукцию на самых прибыльных сегментах рынка;
- бюджетные ограничения.

Специфика проекта определялась комплексным характером решения задач, множественностью источников информации.

На первой стадии проекта было проведено обследование предприятия, которое носило комплексный характер и осуществлялось параллельно по нескольким направлениям:

- формулировка миссии, видения, стратегических целей и задач развития предприятия с точки зрения его собственников;
- анализ показателей деятельности службы сбыта и продаж в разрезе видов продукции, покупателей, региональных рынков, сезонов;
- диагностика существующих бизнес-процессов в службе сбыта "как есть!"- и оценка их соответствия стратегическим целям предприятия;
- диагностика состояния и уровня работы с клиентской базой;
- анализ наличия информации, необходимой для обоснования управленческих решений в сфере маркетинга и сбыта, а также для финансово-экономического планирования и анализа;
- диагностика существующей системы планирования и финансового анализа, а также бизнес-процессов по планированию "как есть".

Для проведения обследования использовались методы статистической обработки данных, интервью с руководителями и специалистами предприятия, анкетирование, моделирование бизнес-процессов в стандарте IDEF0, методы финансового анализа.

В результате проведения диагностики предприятия были выявлены следующие основные проблемы:

- отсутствие осознанных политик предприятия в отношении региональных рынков, ассортимента, цен на продукцию;
- отсутствие системы сбора необходимой информации о целевых рынках и их участниках;
- отсутствие формализованной системы сбора, хранения и анализа информации о покупателях продукции и других партнерах предприятия;
- неадекватность системы мотивации персонала службы сбыта общим целям предприятия и задачам службы;
- неэффективность имеющейся системы планирования/бюджетирования продаж и контроля результатов;
- отсутствие широкого спектра управленческой информации, необходимой для обоснования управленческих решений в сфере сбыта, а также для планирования/бюджетирования продаж, контроля результатов деятельности и бюджетного управления.

Параллельно обследованию предприятия проводилось маркетинговое исследование по следующим направлениям:

- анализ конкурентов на основании отраслевых данных и экспертных оценок;
 - анализ региональных рынков на основании статистических и демографических данных;
 - анализ покупателей продукции на основе данных клиентской базы предприятия, информации, полученной выборочным анкетированием покупателей, экспертных оценок.
- Результаты маркетингового исследования были использованы как при разработке маркетинговой концепции предприятия (стадия проектирования бизнес-решений), так и для отработки технологий мониторинга рынка, изучения целевых сегментов и др. Эти технологии впоследствии были внедрены в практику работы маркетинговой службы предприятия-Заказчика.

Разработка бизнес-решений осуществлялась параллельно по нескольким направлениям:

- решения для улучшения деятельности служб маркетинга и сбыта;

Для служб маркетинга и сбыта была разработана маркетинговая концепция, на основе которой строится работа всего предприятия и его структурных подразделений.

В маркетинговой концепции описаны маркетинговая стратегия предприятия, основные принципы маркетинга, целевые сегменты рынка предприятия (характеристика, география, виды маркетинговых стратегий), долгосрочные и краткосрочные маркетинговые цели и задачи в каждом из рыночных сегментов, сбытовые каналы, долгосрочные и краткосрочные маркетинговые цели и задачи в построении сбытовых каналов для продвижения продукции, приведена характеристика политик предприятия в сфере региональных рынков, ассортимента, цеп.

Концепция была принята собственниками, руководством и сотрудниками предприятия. Прежде всего она помогла изменить общие установки персонала, создала единую базу для работы Предприятия, заложила основу для понимания персоналом целей Предприятия.

Помимо этого для служб маркетинга и сбыта была проведена частичная реструктуризация бизнес-процессов и их моделирование "как должно быть" в формате IDEF0, а также разработана программа перехода предприятия от состояния "как есть" в состояние "как должно быть", включая этапы, мероприятия, сроки, ресурсы, результаты, исполнителей.

Для регламентации деятельности служб маркетинга и сбыта в состоянии "как должно быть" был разработан комплект нормативных документов, включая Положения об отделах маркетинга и продаж, должностные инструкции специалистов отделов, квалификационные требования к специалистам, проект штатного расписания для этих служб.

Консультантами совместно с маркетологом и специалистом по рекламе Заказчика была проведена адаптация необходимого набора методик исследования рынка для предприятия (составление выборок, проведение опросов, анкетирования и интервьюирования, определение рекламоносителей, анализ эффективности маркетинговых и рекламных усилий, составление отчетов).

Помимо этого для систематического сбора, хранения и анализа информации о покупателях продукции была рекомендована к внедрению CRM-системы "ИНЭК-Партнер". Консультантами и разработчиками программного продукта была проведена его адаптация к специфике бизнес-процессов и новой организационной структуры предприятия-Заказчика. Было определено количество необходимых рабочих мест, разграничены права доступа к информации, произведена настройка справочников и полей для хранения информации.

Решения по постановке финансово-экономического планирования заключались в разработке индивидуальной компьютерной модели предприятия. При разработке модели использовалась методика моделирования компании ИНЭК. Типовые решения были адаптированы к отраслевым и структурным особенностям предприятия-Заказчика.

Модель позволяет оценить влияние управленческих решений, в т. ч. в сфере маркетинга и сбыта, на финансово-экономическое состояние предприятия. В частности, модель предназначена для обоснования таких решений, как:

- установление цен и скидок на продукцию предприятия;
- изменение ассортимента;
- изменение объемов продаж;
- изменение/поддержание необходимого уровня запасов готовой продукции;
- изменение условий расчетов покупателей за продукцию предприятия.

Модель позволяет разработать бюджеты предприятия в целом и отдельных его служб, включая бюджет продаж, бюджет коммерческих затрат.

Задание к кейсу:

Составить таблицу результатов для заказчика после оказания консультационных услуг организации в области маркетинга.

Тема 3.3. Отдел управления персоналом

Вопросы семинарского занятия

1. Роль службы управления персоналом в обеспечении функционирования организации
2. Организация деятельности в службах управления персоналом
3. Организация взаимодействия организации с учебными заведениями
4. Управленческие решения в области управления персоналом

Вопросы для обсуждения:

1. Какое место занимает система управления персоналом в системе управления организацией?
2. Какие специфические особенности персонала позволяют ему занять особое положение в системе управления?
3. Какую роль играет персонал в системе управления организацией?
4. Назовите типичные ситуации, возникающие при позитивном и негативном управляющем воздействии.
5. Из каких подсистем состоит систем управления персоналом?
6. Какие функции являются типичными для подсистем управления персоналом?

Практико-ориентированные задания:

Задание 1. 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 TMI 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 2.

Построение организационной структуры управления персоналом организации

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

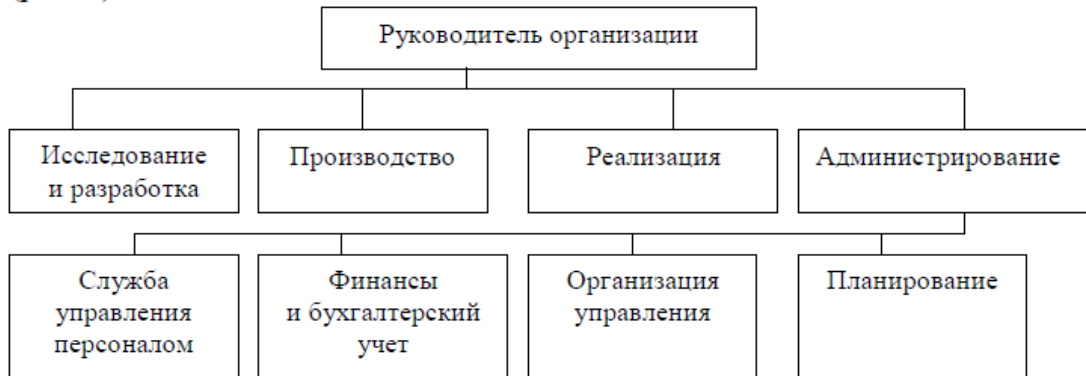


Рис. 1. Первый вариант местоположения кадровой службы в системе управления организацией

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

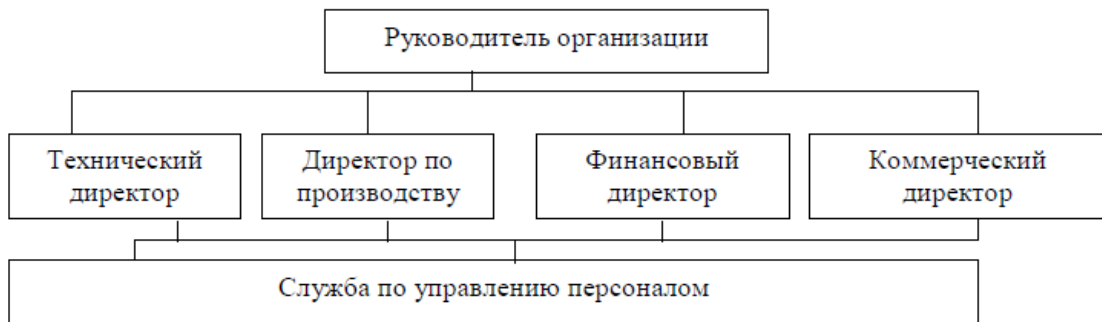


Рис. 2. Второй вариант местоположения кадровой службы в системе управления организацией

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).

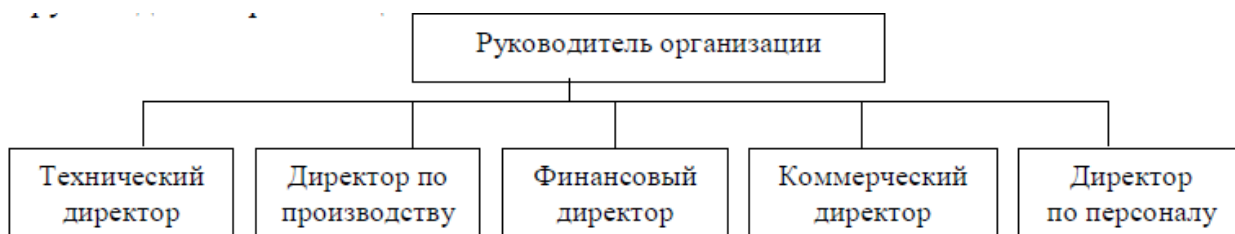


Рис.4. Четвертый вариант местоположения кадровой службы в системе управления организацией

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?

Тема 3.4. Отдел охраны труда

Вопросы семинарского занятия

1. Организация охраны труда на предприятии
2. Делопроизводство по охране труда
3. Обязанности должностных лиц в области охраны труда
4. Управленческие решения в области охраны труда

Вопросы для обсуждения:

1. Какие основные права и обязанности по охране труда возложены на работодателя согласно ст. 212 ТК РФ?
2. Охарактеризуйте права и обязанности работника по соблюдению требований охраны труда.
3. Охарактеризуйте работу службы охраны труда в организации.
4. Опишите основные задачи службы охраны труда.
5. От чего зависит структура и численность работников службы охраны труда.
6. Охарактеризуйте цель и назначения общественного контроля за охраной труда.
7. Раскройте содержание работы комитета комиссии по охране труда.
8. Опишите назначение и роль уполномоченных доверенных лиц по охране труда профсоюза.
9. Каковы права и задача технической инспекции труда?
10. Раскройте содержание работы кабинета охраны труда организации.
11. Опишите порядок организации планирования и финансирования мероприятий по охране труда.
12. Каков порядок организации обучения по охране труда?
13. Назовите виды инструкций по охране труда.
14. Какова периодичность проверки знаний по охране труда?
15. В чем состоит сущность системы управления охраной труда в организации? Раскройте политику организации в области охраны труда.
16. Охарактеризуйте элементы системы управления охраной труда в организации оценка рисков планирование документация и управление документами и т.д.
17. Раскройте назначение коллективного договора соглашения в решении вопросов условий и охраны труда.

Практико-ориентированные задания

Задание 1.

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.

Тема 3.5. Отдел по управлению качеством

Вопросы семинарского занятия

1. Основные задачи и цели управления качеством
2. Общие принципы построения управления качеством в организации
3. Состав подсистем управления качеством и их формирование

Вопросы для обсуждения

1. Назовите основные принципы управления различными системами.
2. Опишите этапы улучшения качества.
3. Дайте характеристику триады Джурана по улучшению качества.
4. Что представляет собой цикл качества PDCA?
5. Что представляет собой цикл качества Э. Деминга?
6. Сформулируйте основные принципы построения систем управления качеством.
7. Назовите постулаты концепции качества.
8. Как осуществляется выработка политики предприятия в области качества.
9. Как реализуются положения системы качества в отдельных функциях организации.
10. Опишите варианты разработки стратегий фирмы.

Практико-ориентированные задания

Задание 1.

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.
2. На каждую проблему из списка напишите возможное решение.
3. Сформулируйте общие рекомендации с обоснованием для руководства «Наблюдателя».

Задание 2.

Сформулируйте доктрину организации в области качества, включающую политику, цели и задачи, миссию и видение организации.

Политика в области качества – общие намерения и направления деятельности организации в области качества, официально сформулированные высшим руководством.

Политика должна:

соответствовать стратегическим целям предприятия; включать требования по постоянному улучшению деятельности;

постоянно анализироваться на пригодность;

быть доведена до сведения всего персонала.

Политика в области качества занимает не более одного печатного листа, подписывается руководителем организации и вывешивается на видное место.

Цель в области качества – то, чего добивается или к чему стремится организация в области качества.

Под миссией понимается краткое заявление (обычно от 25 до 50 слов), определяющее:

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?).

Видение – это идеал, мечта, представление о том, каким руководство хотело бы видеть организацию через 5-10-15 лет.

Тема 3.6. Информационно-техническая служба организации

Вопросы семинарского занятия

1. Организация и информационные системы и технологии
2. Структура информационных технологий
3. Изменение роли информационных систем в деятельности организации
4. Информационные системы в управлении бизнес-операциям

Вопросы для обсуждения

1. Определение организации, ее связь с ИТ.
2. Типы организаций, их отличительные признаки.
3. Бизнес-процессы, их оптимизация на действующем предприятии.
4. Организационные принципы построения системы ИТ
5. Структура ИТ, роль информационного продукта в экономике.
6. Изменение роли ИС в деятельности организации
7. ИС управления бизнес-операциями
8. Финансово-управленческие системы и производственные системы
9. Основные характеристики систем управления проектами

Задания в тестовой форме

1. Экспертные системы — это ...
 - а) автоматизированные системы, осуществляющие анализ, выполняющие классификацию, ставящие диагноз и выдающие консультации;
 - б) автоматизированные системы, осуществляющие анализ экспертных данных;
 - в) автоматизированные системы, осуществляющие анализ неструктурированных данных;
 - г) среди перечисленных, выше нет ни одного правильного ответа.
2. Экспертная система освобождающая сотрудника от рутинной и однообразной аналитической работы позволяя заниматься только вопросами творческого характера называется ...
 - а) коллега
 - б) ассистент
 - в) эксперт

г) руководитель

3. В состав функционального программного обеспечения АРМ руководителя целесообразно включить

- а) личную информационную систему органайзер
- б) прикладную экспертную систему
- в) специализированную банковскую систему
- г) все выше перечисленное

4. В состав функционального программного обеспечения АРМ бухгалтера целесообразно включить

- а) СУБД
- б) программу электронной почты
- в) программы реализующие технологию «клиент-банк»
- г) все выше перечисленное

5. Уточните модули, которые включают в свой состав пакеты типа «Комплексная система бухгалтерского учета»

- а) «проводка — главная книга — баланс»
- б) «затраты — производство — готовая продукция»
- в) «баланс — журнал-ордер — проводка»
- г) все выше перечисленные

6. Специализированные справочно-правовые системы целесообразно включить в состав функционального программного обеспечения

- а) АРМ бухгалтера
- б) АРМ секретаря
- в) АРМ специалиста по кадрам
- г) АРМ юриста

7. Личную информационную систему целесообразно включить в состав функционального программного обеспечения

- а) АРМ бухгалтера
- б) АРМ секретаря
- в) АРМ специалиста по кадрам
- г) АРМ юриста

8. Прикладную экспертную систему по подбору и расстановке кадров целесообразно включить в состав функционального программного обеспечения

- а) АРМ бухгалтера
- б) АРМ секретаря
- в) АРМ специалиста по кадрам
- г) АРМ юриста

9. Пакеты типа «Интегрированная бухгалтерская система» применяются для

- а) крупного бизнеса
- б) среднего бизнеса
- в) малого бизнеса
- г) всех видов бизнеса

10. Пакеты типа «Комплексная система бухгалтерского учета» применяются для

- а) крупного бизнеса

- б) среднего бизнеса
- в) малого бизнеса
- г) всех видов бизнеса

11. Пакет программ «1С Бухгалтерия» можно отнести к пакетам типа

- а) «Комплексная система бухгалтерского учета»
- б) «Интегрированная бухгалтерская система»
- в) «Мини-бухгалтерия»
- г) ни к одному из перечисленных выше

12. Технология «клиент-сервер» реализует

- а) одноуровневую технологию
- б) распределенную технологию
- в) все выше перечисленные
- г) ни одну из перечисленных выше

Практико-ориентированные задания

Задание 1. Разработка плана управления рисками проекта автоматизации компании

Разработать план управления рисками проекта автоматизации компании.

1. Провести идентификацию рисков проекта автоматизации:

1.1. Составить список рисков или условия возникновения рисков.

1.2. Описать признаки рисков, по которым их можно идентифицировать.

2. Оценить риски проекта автоматизации (качественные и количественные оценки):

2.1. Оценить вероятность возникновения и влияния рисков на проект автоматизации.

2.2. Определить степень важности каждого идентифицированного риска (расставить приоритеты реагирования на риски) и упорядочить список рисков по приоритетам.

2.3. Определить риски, требующие скорейшего реагирования и большего внимания, а также влияние их последствий на проект.

2.4. Определить вероятность невыполнения плановых сроков и бюджета.

2.5. Определить необходимые резервы.

2.6. Определить предполагаемые сроки окончания проекта автоматизации с учетом рисков.

3. Выполнить планирование реагирования на риски:

3.1. Определить возможные способы реагирования для каждого риска (избежание рисков, передача рисков, минимизация рисков, принятие рисков, альтернативный план).

3.2. Составить план реагирования на риски.