



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Технологический институт сервиса (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе  
(ТИС (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе)**



**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

по выполнению практических, лабораторных, курсовых работ (проектов)  
и организации самостоятельной работы  
по дисциплинам  
для студентов направления подготовки  
38.04.02 «Менеджмент»  
направление (профиль) «Стратегическое управление»



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Технологический институт сервиса (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе  
(ТИС (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе)**

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

по выполнению практических, лабораторных, курсовых работ (проектов)  
и организации самостоятельной работы  
по дисциплинам  
для студентов направления подготовки  
38.04.02 «Менеджмент»  
направление (профиль) «Стратегическое управление»



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Технологический институт сервиса (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе  
(ТИС (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе)**

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

по выполнению лабораторных работ  
по дисциплине «Компьютерные технологии в научной  
деятельности»

для студентов направления подготовки

38.04.02 Менеджмент

Направленность (профиль) Стратегическое управление

Методические указания по дисциплине «Компьютерные технологии в научной деятельности» содержат задания для студентов, необходимые для выполнения лабораторных работ.

Выполнение предложенных заданий позволит студентам приобрести необходимые знания в области изучаемой дисциплины.

Предназначены для студентов направления подготовки 38.04.02 Менеджмент, профиль Стратегическое управление

## **Содержание**

Введение

Лабораторная работа 1 Локальные и глобальные компьютерные сети. Использование сети Интернет для поиска учебной и научно-технической информации

Лабораторная работа 2 Организация статистического моделирования систем на ЭВМ

## ВВЕДЕНИЕ

При изучении курса наряду с овладением студентами теоретическими положениями уделяется внимание приобретению практических навыков, с тем, чтобы они смогли успешно применять их в своей последующей работе.

Цель освоения дисциплины - подготовка магистров по теории и практике применения компьютерных технологий в исследованиях современной информационной среды; знакомство с современными информационными технологиями с целью применения их в научных исследованиях и разработках; формирование компетенций в области использования компьютерных технологий в научной деятельности. В результате освоения данной дисциплины формируются следующие компетенции у обучающегося:

ОПК-2.1: Эффективно использует современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа

ОПК-2.2: Использует интеллектуальные информационно-аналитические системы при решении управленческих и исследовательских задач

ОПК-2.3: Разрабатывает и осуществляет исследовательские и аналитические проекты для информационного обеспечения принятия управленческих решений.

Изучив данный курс, студент должен:

Знать:

основные принципы, методы и сферы использования компьютерных технологий в научных исследованиях.

Уметь:

мотивировать к адаптации и использованию в профессиональной деятельности и самообразовании последних достижений в области современных компьютерных технологий

Владеть:

компьютерными технологиями для получения, преобразования и визуализации научной информации.

Реализация компетентностного подхода предусматривает широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий (разбор конкретных ситуаций, собеседование) в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков специалистов.

Лекционный курс является базой для последующего получения обучающимися практических навыков, которые приобретаются на лабораторных занятиях, проводимых в компьютерном классе. Методика проведения лабораторных занятий и их содержание продиктованы стремлением как можно эффективнее развивать у студентов мышление и интуицию, необходимые современному специалисту, открывают большие возможности для проверки усвоения теоретического и практического материала.

### Лабораторная работа 1.

#### **Локальные и глобальные компьютерные сети. Использование сети Интернет для поиска учебной и научно-технической информации**

Цель занятия заключается в формировании у студентов общепрофессиональной компетенции ОПК-2.1.

#### **Задание 1. Организация работы в глобальной сети Интернет. Электронная почта**

1. Запустите интернет-браузер Internet Explorer или Opera с помощью значка на Рабочем столе.
2. В адресной строке браузера введите адрес сайта (например, [www.yandex.ru](http://www.yandex.ru)).
3. Выберите ссылку Почта - Зарегистрироваться или Завести почтовый ящик.

#### 4. Заполните форму регистрации.

*Примечание.* Помните, что

- при введении Вашего имени и Фамилии будут предложены автоматически свободные логины, понравившийся вы можете выбрать или придумать собственный, который будет проверен почтовым сервером, занят ли он другим пользователем.
  - поля Логин, Пароль и Подтверждение пароля должны заполняться латинскими буквами, причем пароль должен содержать не менее 4-х символов;
  - обязательные поля для заполнения отмечены звездочками.
5. Подтвердите данные, нажав кнопку Зарегистрировать.
  6. После успешной регистрации появляется ваш личный адрес.
  7. Подтвердите согласие, нажав кнопку Сохранить.

**Задание №1. Знакомство с браузерами: Internet Explorer, Google Chrome, Yandex, Opera**

1) Сделайте скриншоты интерфейса каждого браузера. Укажите стрелками и подпишите:

- адресную строку
- поисковую строку
- панель задач
- кнопки навигации
- полосы прокрутки

2) Опишите (или покажите на скриншоте) как:

- сделать стартовой (домашней) страницей <http://search.skydns.ru/> в каждом браузере.
- сделать закладку на понравившийся сайт или страницу
- удалить историю посещений (журнал посещений).

#### **Задание 2. Знакомство и работа с интернет-библиотеками**

1. знакомство с интерфейсом страницы интернет-библиотеки, где есть литература по вашей специальности (ЛЛХ – Лесное хозяйство, Дендрология, Экология; ОЗ – Охотоведение, Зоотехника, Ветеринария; ТЭМ – Техника, Механика). Сделайте скриншот станицы.
2. Заполните таблицу (литература по специальности), используйте название с использованием гиперссылок:

№	Библиотека, где можно купить книги	Библиотека, где можно читать книги онлайн
1		
2		
3		

#### **Задание 3. Знакомство с интернет-магазинами**

1. Найдите интернет магазины, где продают спец. одежду для леса, охоты, автозапчасти:

№	Название магазина	Адрес-гиперссылка
1		
2		
3		

2. Сделайте заказ на одном из сайтов (сделайте скриншот)

#### **Задание 4. Работа с интернет-СМИ**

1. Интернет-издание, интернет-СМИ - веб-сайт, ставящий своей задачей выполнять функцию средства массовой информации в сети Интернет. Как и печатные издания, интернет-издания руководствуются принципами журналистики.

Заполните таблицу:

№	Название СМИ	Адрес-гиперссылка
---	--------------	-------------------

1		
2		
3		

2. Сделайте скриншоты Ленты новостей (3 интернет-издания)

### Задание 5. Работа с Интернет-турагентством

1. Найдите турагентства, где можно заказать тур на юг России, в Великобританию, Германию. Заполните таблицу:

№	Название турагентства	Адрес-гиперссылка
1		
2		
3		

2. На одном из сайтов сделайте бронирование тура (скриншот заказа)

### Контрольные вопросы

1. Что такое браузер и какие браузеры Вы знаете?
2. Для чего нужна адресная строка в браузере?
3. Как осуществить поиск информации в Интернете с помощью браузера?
4. Какой из паролей является надёжным?
5. Что является признаком достоверности информации в Сети?
6. В каком случае нарушается авторское право?

### Лабораторная работа 2. Организация статистического моделирования систем на ЭВМ

Цель занятия заключается в формировании у студентов общепрофессиональной компетенции: ОПК-2.2.

В лабораторной работе исследуются модели динамического хаоса. Для моделей динамического хаоса характерно что предсказать поведение модели на длительный период невозможно. Данное свойство проявляется даже у сравнительно простых с точки зрения структуры модели систем различной природы – технических, химических, биологических, социальных, экономических и многих других.

Процессы в хаотических моделях имеют вид не регулярных колебаний в которой происходит изменения частоты, амплитуды и фазы колебаний. Примером модели динамического хаоса может служить модель странного аттрактора Лоренца, результаты моделирования которой приведены на рис. 1.1.

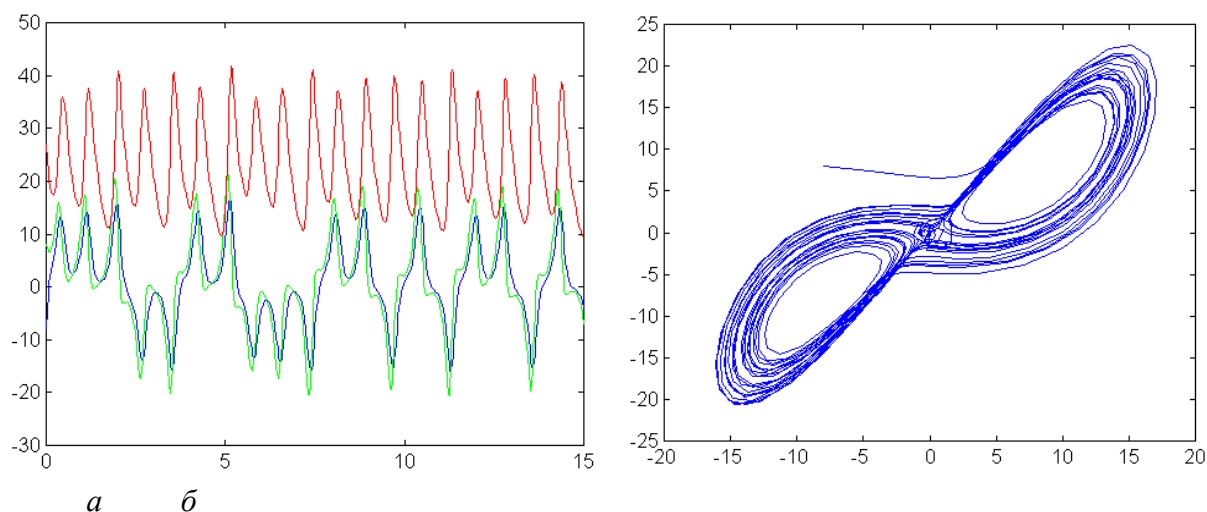


Рис. 1.1. Результаты моделирования модели странного аттрактора Лоренца: *а* – вид процессов, *б* – фазовый портрет



## Выполнение работы

**Этап I.** Изучение моделей динамического хаоса

Запустить программу TIPSlab10 и изучить поведение предложенных моделей динамического хаоса, влияние начальных значений и параметров модели.

**Этап II.** Моделирование моделей динамического хаоса в пакете MatLab

Для численного моделирования систем дифференциальных уравнений представленных в нормальной форме Коши MatLAB предоставляет возможность две функции использующие метод Рунге-Кутты: ode23() - 2-3 порядка и ode45() -4-5 порядка. Вызов функций построен по следующему шаблону:

[<точки времени>,<значения переменных>]=ode23(<имя функции с моделью в НФК>,<начальное значение времени интегрирования>,<конечное значение времени>,<начальные значения переменных>,<точность интегрирования>);

Например, нам дано уравнение, не относящиеся к моделям хаоса, вида:

$$\ddot{x} + (x^2 - 1) \dot{x} + x = 0$$

$$\dot{x}_1 = x_1 * (1 - x_2^2) - x_2$$

$$\dot{x}_2 = x_1$$

Преобразуем его к НФК:

Перепишем эту систему уравнений в виде функции MatLAB:

```
function xx=dx(t, x)
```

```
xx(1)=x(1).*(1-x(2).^2)-x(2);
```

```
xx(2)=x(1);
```

Функция должна быть сохранена в файле с именем, совпадающим с именем функции и имеющим расширение 'M'. Для того что бы MatLAB мог найти функцию необходимо указать путь до каталога, в который сохранен файл с его текстом. Сделать это можно с помощью команды path. При вызове команды path без параметров выдается список всех путей используемых в MatLAB. С помощью вызова path( matlabpath, 'новый путь') можно добавить новый путь в список путей.

Вызов ode23 или ode45 позволяет рассчитать значения процессов в модели:

```
[t, x] = ode23('dx',0,10,[-2, 2],1e-5).
```

Количество элементов в массиве x можно узнать с помощью команды size(x). Для построения графиков необходимо вызвать функции plot(t, x).

Для построения фазового портрета необходимо переписать значения отсчетов сигналов из двумерного массива в вектора содержащие отсчеты только одного процесса.

Задания на моделирование моделей динамического хаоса

### Маятник с возбуждающей силой

Уравнение маятника, к которому приложена возбуждающая сила можно описать в виде

$$\ddot{\varphi} + \gamma \dot{\varphi} + g \sin \varphi = F \cos \omega t$$

где  $\varphi$  – угол отклонения маятника,  $F$  – возбуждающая сила.

Обозначив координаты описывающие модель в виде:

$$x = \varphi$$

$$y = \dot{\varphi}$$

$$z = \omega t$$

получим следующий вид модели, результаты численного моделирования которой показаны на рис. 4.1.

$$\dot{x} = y$$

$$\dot{y} = -\gamma y - g \sin x + F \cos z$$

$$\dot{z} = w$$

### Странный аттрактор Лоренца

Модель странного аттрактора Лоренца является одной из самых необычных моделей нелинейной динамики открытой американским метеорологом Эдвардом Лоренцом в 1963 г. Математическая модель странного аттрактора Лоренца приведена ниже:

$$\dot{x}_1 + 10 \cdot (x_1 - x_2) = 0$$

$$\dot{x}_2 + x_1 \cdot x_3 - 28 \cdot x_1 + x_2 = 0$$

$$\dot{x}_3 - x_1 \cdot x_2 + 2.6 \cdot x_3 = 0$$

Для моделирования рекомендуются начальные условия  $x_1 = -8, x_2 = 8, x_3 = 27$ .

### Цепь Чуа

Цепь Чуа была предложена в 1982 г. Схема содержала всего один нелинейный элемент, но оказалась способна генерировать хаотические колебания. Вид схемы Чуа приведен на рис. 10.2. Математическая модель цепи Чуа имеет вид:

$$\begin{cases} \dot{x} = p(y - f(x)) \\ \dot{y} = x - y + z \\ \dot{z} = -qy \end{cases}$$

где  $f(x) = M_0 x + 0,5(M_1 - M_0)(|x+1| - |x-1|)$ .

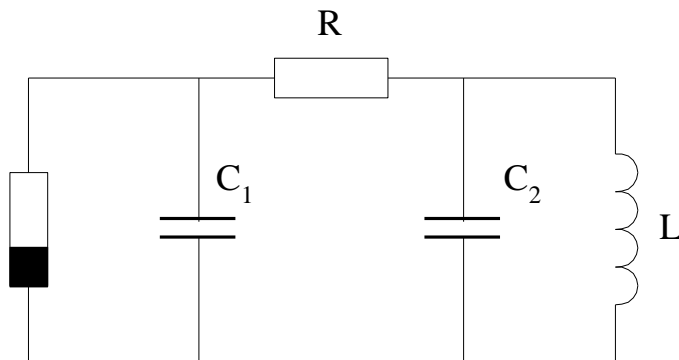


Рис. 1.2. Цепь Чуа

При значениях параметров  $p = 9, q = 14,286, M_1 = -1/7, M_0 = 2/7$  траектория системы демонстрирует хаотическое поведение.

### Уравнение Дуффинга

Уравнение Дуффинга описывает систему 2-го порядка с нерегулярными колебаниями. Модель системы описывается следующим образом:

$$\ddot{x} + p\dot{x} + p_1 x + x^3 = q \cos \omega t$$

Для получения хаотических процессов рекомендуется взять следующие параметры:

$$p = 0,4, p_1 = -2,1, \omega = 3,8, q = 2$$

Для численного моделирования в пакете MatLab Вам необходимо преобразовать модель к нормальной форме Коши:

$$\dot{x}_1 = x_2$$

$$\dot{x}_2 = -p_1 - x^3 - px_2 + q \cos \omega t$$

### **Система Росслера**

Система Росслера описывается системой уравнений вида:

$$\dot{x} = -y - z$$

$$\dot{y} = x + \varepsilon y$$

$$\dot{z} = f - \mu z + xz$$

рекомендуемые параметры для моделирования:  $\varepsilon = 0,3$ ,  $f = 0,4$ ,  $\mu = 8,5$ .

### **Содержание отчета:**

Отчет по работе должен содержать:

1. Математическое описание выбранной модели динамического хаоса.
2. Описание математической модели в виде функции MatLab.
3. Листинг сессии MatLab и результаты моделирования: графики процессов и фазовые портреты.
4. Выводы о влиянии на поведение системы начальных значений переменных.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ

<b>6.1.1. Основная литература</b>				
	Авторы,	Заглавие	Издательство,	Адрес
Л1.1	Изюмов, А. А., Коцубинский, В. П.	Компьютерные технологии в науке и образовании: учебное пособие	Томск: Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, Эль Контент, 2012	<a href="http://www.iprbookshop.ru/13885.html">http://www.iprbookshop.ru/13885.html</a>
Л1.2	Кручинин, В. В., Тановицкий, Ю. Н., Хомич, С. Л.	Компьютерные технологии в науке, образовании и производстве электронной техники: учебное пособие	Томск: Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2012	<a href="http://www.iprbookshop.ru/13941.html">http://www.iprbookshop.ru/13941.html</a>
<b>6.1.2. Дополнительная литература</b>				
	Авторы,	Заглавие	Издательство,	Адрес
Л2.1	Садовничий, В. А., Сулимов, В. Б., Зеленков, Ю. А., Садовничий, В. А., Савин, Г. И., Воеводин, В. В.	Суперкомпьютерные технологии в науке, образовании и промышленности: монография	Москва: Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, 2009	<a href="http://www.iprbookshop.ru/13072.html">http://www.iprbookshop.ru/13072.html</a>
<b>6.1.3. Методические разработки</b>				
	Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Адрес
Л3.1	Кузин А.В., Левонисова С.В.	Базы данных: Учеб. пособие	М.: Академия, 2008	
Л3.2	Карпова, И. М., Титков, В. В.	Компьютерные технологии в науке и производстве. Расчет физических полей в электроэнергетике: учебное пособие	Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2010	<a href="http://www.iprbooks.ru/43952.html">http://www.iprbooks.ru/43952.html</a>
<b>6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"</b>				
Э1	Компьютерные технологии [Электронный ресурс]: лабораторный практикум/ — Электрон. текстовые данные.— Воронеж: Воронежский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2015.— 147 <a href="http://www.iprbookshop.ru/55002">http://www.iprbookshop.ru/55002</a> .— ЭБС «IPRbooks»			

Э2	Майстренко А.В. Информационные технологии в науке, образовании и инженерной практике [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов, обучающихся по направлениям 220100, 230400, 240700, 260100, всех форм обучения/ Майстренко А.В., Майстренко Н.В.— Электрон.
Э3	Силаенков А.Н. Информационное обеспечение и компьютерные технологии в научной и образовательной деятельности [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Силаенков А.Н.— Электрон. текстовые данные.— Омск: Омский государственный институт сервиса, 2014.— 115 с.—
<b>6.3.1 Перечень программного обеспечения</b>	
6.3.1.1	Компьютерный класс, оборудованный для проведения практических работ с персональными компьютерами, объединенными в сеть с выходом в Интернет. Установленное лицензионное программное обеспечение: табличный процессор MS Excel 2007, графический редактор Corel Draw, текстовый процессор MS Word 2007, СУБД MS Access 2007, Средство создания презентаций MS Power Point 2007, Borland Developer studio 2005. ОС Windows. ППП Office, Matlab.
<b>6.3.2 Перечень информационных справочных систем</b>	
6.3.2.1	Электронно-библиотечная система IPRbooks <a href="http://www.iprbookshop.ru">www.iprbookshop.ru</a>
6.3.2.2	Электронно-библиотечная система «Лань» <a href="http://www.lanbook.com">www.lanbook.com</a> (модули «Инженерно-технические
6.3.2.3	Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека онлайн» <a href="http://BiblioClub.ru">BiblioClub.ru</a>
6.3.2.4	Научная электронная библиотека <a href="http://elibrary.ru">elibrary.ru</a>
6.3.2.5	Виртуальный читальный зал диссертаций РГБ <a href="http://diss.rsl.ru">diss.rsl.ru</a>
6.3.2.6	Электронно-библиотечная система «Гребенников» <a href="http://grebennikon.ru">grebennikon.ru</a>



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Технологический институт сервиса (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе  
(ТИС (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе)**

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

для организации самостоятельной работы  
по дисциплине «Компьютерные технологии в научной деятельности»  
для студентов направления подготовки  
38.04.02 Менеджмент  
Направленность (профиль) "Стратегическое управление"

Методические указания по дисциплине «Компьютерные технологии в научной деятельности» содержат задания для студентов, необходимые для организации самостоятельной работы.

Проработка предложенных заданий позволит студентам приобрести необходимые знания в области изучаемой дисциплины.

Предназначены для студентов направления подготовки 38.04.02 Менеджмент, профиль Стратегическое управление

## СОДЕРЖАНИЕ

### Введение

1. Общая характеристика самостоятельной работы
  2. Контрольные точки и виды отчетности по ним
  3. Методические рекомендации по изучению теоретического материала
  4. Методические рекомендации по подготовке к Самостоятельным работам
  5. Методические рекомендации по подготовке доклада
  6. Методические рекомендации по подготовке к тестированию
  7. Методические рекомендации по подготовке к зачёту и зачёту с оценкой
- Список рекомендуемых информационных источников



## **ВВЕДЕНИЕ**

Цель методических указаний – оказать помощь студентам в освоении курса «Компьютерные технологии в научной деятельности».

Данные методические указания направлены на систематизированное и логически последовательное изучение общих закономерностей функционирования экономики с помощью обсуждения проблемных вопросов по теме, решения проблемных задач и обсуждения ситуаций, тестов, подготовки рефератов, докладов, презентаций.

Перед началом курса целесообразно ознакомиться со структурой дисциплины на основании программы, а также с последовательностью изучения тем и их объемом. С целью оптимальной самоорганизации необходимо сопоставить эту информацию с графиком занятий и выявить наиболее затратные по времени и объему темы, чтобы заранее определить для себя периоды объемных заданий.

### **1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**

Цель освоения дисциплины «Компьютерные технологии в научной деятельности» - подготовка магистров по теории и практике применения компьютерных технологий в исследованиях современной информационной среды; знакомство с современными информационными технологиями с целью применения их в научных исследованиях и разработках. формирование компетенций в области использования компьютерных технологий в научной деятельности.

В результате освоения данной дисциплины формируется следующая компетенция у обучающегося:

ОПК-2.1: Эффективно использует современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа

ОПК-2.2: Использует интеллектуальные информационно-аналитические системы при решении управленческих и исследовательских задач

ОПК-2.3: Разрабатывает и осуществляет исследовательские и аналитические проекты для информационного обеспечения принятия управленческих решений

Самостоятельная работа по дисциплине «Компьютерные технологии в научной деятельности» выполняется с целью получения и закрепления знаний, приобретенных при изучении теоретического материала.

### **2. КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ И ВИДЫ ОТЧЕТНОСТИ ПО НИМ**

Контроль качества и сроков изучение тем лекций выполняется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в виде конспектирования текста.

Контроль качества и сроков выполнения практических заданий осуществляется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в соответствии с заданием.

Контроль качества сдачи доклада осуществляется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в соответствии с заданием.

Успеваемость студентов по каждой дисциплине оценивается в ходе текущего контроля и промежуточной аттестации.

### **3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА**

Изучение любого раздела или темы следует начинать с ознакомления с вопросами плана изучения темы. Теоретический материал представляет собой конспект лекций, содержащий необходимый набор утверждений и формул (без детальных подробностей), но с подробным обоснованием их использования при решении конкретных информационно-технических задач. При изучении материала необходимо помимо лекционных материалов использовать рекомендуемую основную и дополнительную литературу для лучшего усвоения материала.

Осваивать теорию следует в соответствии с той последовательностью, которая представлена в плане лекции. Методика работы с литературой предусматривает ведение записи прочитанного в виде плана - конспекта, опорного конспекта. Это позволит сделать знания системными, зафиксировать и закрепить их в памяти.

Для успешного освоения дисциплины, необходимо самостоятельно детально изучить представленные темы по рекомендуемым источникам информации. При подготовке к занятиям следует руководствоваться указаниями и рекомендациями преподавателя, использовать основную литературу из представленного им списка. Для наиболее глубокого освоения дисциплины рекомендуется изучать литературу, обозначенную как «дополнительная» в представленном списке в РПД.

### **Вопросы для подготовки к устному опросу текущего контроля**

1. Роль информационных технологий в развитии современного общества.
2. Компьютерные информационных технологии и их виды.
3. Сетевые информационные технологии.
4. Интеллектуальные информационные технологии.
5. Основные пути повышения эффективности научных исследований и образования за счет использования современных компьютерных технологий.
6. Роль компьютерных технологий в образовании.
7. Понятие и цели научного исследования.
8. Основные направления использования современных компьютерных технологий в научных исследованиях.
9. Метод формализации как основа использования компьютерных технологий
10. Метод имитационного моделирования.
11. Понятие и виды моделей.
12. Понятие и классификация автоматизированных информационных систем.
13. Сетевые технологии поиска информации.
14. Основные направления использования автоматизированных информационных систем
15. Изучение явлений и процессов на основе компьютерных технологий анализа статистической информации.
16. Экспертные системы.
17. Отличительные особенности экспертных систем от других автоматизированных систем.
18. Основные направления использования экспертных систем.
19. Использование компьютерных технологий для оформления и представления результатов научных исследований.
20. Презентация как средство представления результатов научных исследований.
21. Электронная презентация: понятие и основные возможности.
22. Структура и основные принципы работы сети Интернет.
23. Возможности, предоставляемые сетью Интернет.
24. Адресация в сети.
25. Технологии поиска информации в сети.
26. Ресурсы сети Интернет.
27. Назначение и основные возможности СУБД.
28. Назначение и основные возможности электронных таблиц Microsoft Excel.
29. Использование электронных таблиц в научных исследованиях.
30. Вычисления в Microsoft Excel.
31. Возможности Microsoft Excel по созданию диаграмм.
32. Назначение и основные возможности системы FineReader.
33. Назначение и основные возможности программы Microsoft PowerPoint.

### **Критерии оценки устного опроса**

Полнота ответа на поставленный вопрос, умение использовать термины, приводить примеры, делать выводы.

За каждый блок в сумме обучающийся должен получить 25 баллов, из них 5 – за посещение занятий, 5 - Выполнение дополнительных заданий (доклад, статья, презентация ), 10 – за выполнение тестовых заданий, 5 – за защиту лабораторных работ

Критерии получения оценки:

- результат, содержащий полный правильный ответ – максимальное количество баллов;
- результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – более 60%) или ответ, содержащий незначительные неточности – 75% от максимального количества баллов;
- результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – от 30 до 60%) или ответ, содержащий значительные неточности – 40 % от максимального количества баллов;
- результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – менее 30%), неправильный ответ (ответ не по существу задания) или отсутствие ответа – 0 % от максимального количества баллов.

#### **4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К САМОСТОЯТЕЛЬНЫМ РАБОТАМ**

Процесс подготовки к практическим (семинарским) занятиям включает изучение нормативных документов, обязательной и дополнительной литературы по рассматриваемому вопросу.

Непосредственное проведение практического (семинарского) занятия предполагает:

- индивидуальные выступления студентов с сообщениями по какому-либо вопросу изучаемой темы;

- фронтальное обсуждение рассматриваемой проблемы, обобщения и выводы;

- решение задач и упражнений по образцу;

- решение вариантных задач и упражнений;

- решение ситуационных производственных (профессиональных) задач;

- проектирование и моделирование разных видов и компонентов профессиональной деятельности.

Процесс подготовки к практическим (семинарским) занятиям включает изучение нормативных документов, обязательной и дополнительной литературы по рассматриваемому вопросу.

#### **5. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ ДОКЛАДА**

К самостоятельной работе относится написание и защита доклада в семестре. Подготовка доклада по дисциплине «Компьютерные технологии в научной деятельности» - один из основных этапов учебного процесса в обучении студентов, которым необходимо приобрести навыки самостоятельного исследования и представления его результатов. Тема выбирается студентом самостоятельно по согласованию с преподавателем.

Примерные темы докладов:

1. Понятие информационной технологии.
2. Роль информационных технологий в развитии современного общества.
3. Этапы развития информационных технологий.
4. Компьютерные информационных технологии и их виды.
5. Сетевые информационные технологии.
6. Интеллектуальные информационные технологии.
7. Основные принципы современных информационных технологий.
8. Основные пути повышения эффективности научных исследований и образования за счет использования современных компьютерных технологий.
9. Понятие и цели научного исследования.
10. Базы данных.
11. Структура и основные принципы работы сети Интернет.
12. Протокол TCP/IP. Возможности, предоставляемые сетью Интернет.
13. Адресация в сети. Доменная система имен. Программы для работы в сети Интернет.
14. Поиск информации в сети. Правовые ресурсы сети Интернет.
15. Основные этапы теоретических исследований.
16. Изучение социально-правовых явлений и процессов на основе анализа статистической информации. Системы искусственного интеллекта.
17. Понятие экспертных систем в области права.
18. Состав экспертной системы.
19. Основные направления использования экспертных систем в юридической деятельности. Назначение и основные возможности электронных таблиц Microsoft Excel.
20. Использование электронных таблиц в научных исследованиях.
21. Книжки и листы Microsoft Excel. Относительная и абсолютная адресация ячеек.
22. Вычисления в Microsoft Excel. Функции.
23. Возможности Microsoft Excel по созданию диаграмм. Анализ данных в Microsoft Excel. Оформление текстовой части документов, содержащих результаты научных исследований.
24. Назначение и основные возможности текстового редактора MS Word.
25. Задание параметров страниц. Форматирование и шрифтовое оформление текста. Формирование таблиц и их графическое отображение. Подготовка иллюстраций, рисунков и графических изображений.

26. Грамматический и лексический контроль. Презентация как средство представления результатов научных исследований. Назначение и основные возможности программы Microsoft PowerPoint.
27. Виды презентационных материалов, создаваемых с помощью Microsoft Power Point.
28. Понятие и структура слайда. Задание параметров основных объектов слайда.
29. Фильм (видеоклип). Анимация.
30. Настройка свойства объекта «действие».

### **Общие рекомендации по подготовке доклада**

Доклад должен включать в себя введение, основную часть и заключение.

Во введении необходимо отразить обоснование актуальности выбранной темы, краткое описание текущего состояния проблемы. В нем студент должен указать цель и задачи работы, объект исследования, элементы новизны, введенные в процессе написания работы. Необходимо перечислить проблемы, которые должны быть решены в рамках выбранной темы.

Основная часть доклада должна содержать вопросы, предусмотренные в плане работы. В ней необходимо отразить теоретические основы, раскрывающие суть проблемы, проанализировать собранные материалы, характеризующие практическую сторону объекта исследования. Этот раздел может содержать рабочие таблицы, диаграммы (диаграммы и другие материалы).

В заключение необходимо отразить выводы и предложения, полученные в результате предыдущей работы. Они должны быть сформулированы четко и точно.

Список литературы включает в алфавитном порядке список современных законов и нормативных актов, соответствующей научной литературы, научных работ, статистических сборников и других источников, выпущенных не ранее пяти лет.

### **Оформление доклада и порядок защиты**

Объем работы – 4-7 страниц пронумерованного компьютерного текста, шрифт, 14, интервал 1,5, поля стандартные. Иллюстрации, фотографии, рисунки, графики, которые появляются на тексте, должны быть пронумерованы.

Выполненный доклад проверяется преподавателем. Если доклад оформлен согласно предъявляемым требованиям, то работа допускается к защите, о чем преподавателем делаются записи на титульном листе работы. Если доклад имеет отрицательный отзыв, то документ возвращается на доработку с последующим представлением о его повторном рассмотрении.

Требуемый уровень оригинальности не менее 50%.

Доклады могут сопровождаться презентацией, отражающей основные моменты выполненного исследования.

### **Критерии оценки доклада**

Критерий оценки реферата	Показатель	Максимальное количество баллов
1. Степень раскрытия сущности проблемы	- соответствие содержания теме реферата;	1
	- полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы;	1
	- умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал;	1
	- умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу;	1
	- аргументировать основные положения и выводы;	1
	- умение четко и обоснованно формулировать выводы;	2
	- самостоятельность, способность к определению собственной позиции по проблеме и к практической адаптации материала	
2. Соблюдение требований по	- правильность и аккуратность оформления реферата	1

оформлению	-точность в цитировании и указании источника текстового фрагмента,	1
	- соблюдение требований к объему и структуре реферата;	1
	- грамотность и культура изложения	1
3.Уровень защиты реферата	- доклад структурирован, раскрывает тему	1
	- даны правильные, аргументированные ответы на уточняющие вопросы	2
	- слайды представлены в логической последовательности и оформление презентации;	1
	- количество слайдов не более 10	1
Максимальное количество баллов		17

Для подготовки презентации к защите реферата, обучающемуся необходимо использовать PowerPoint. Количество слайдов презентации к защите реферата – не более 10.

Максимальное количество баллов, которое обучающийся может получить за подготовку реферата и презентации к нему составляет 17 баллов. Баллы учитываются в процессе проведения текущего контроля.

17 баллов – оценка «отлично»;

12-16 баллов – оценка «хорошо»;

8-11 баллов – оценка «удовлетворительно»

Менее 8 баллов – оценка «неудовлетворительно».

## 6. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ТЕСТИРОВАНИЮ

Успешное выполнение тестовых заданий является необходимым условием итоговой положительной оценки в соответствии с рейтинговой системой обучения. Выполнение тестовых заданий предоставляет студентам возможность самостоятельно контролировать уровень своих знаний, обнаруживать пробелы в знаниях и принимать меры по их ликвидации. Форма изложения тестовых заданий позволяет закрепить и восстановить в памяти пройденный материал. Тестовые задания охватывают основные вопросы по дисциплине «Компьютерные технологии в научной деятельности».

У студента есть возможность выбора правильного ответа или нескольких правильных ответов из числа предложенных вариантов. Для выполнения тестовых заданий студенты должны изучить лекционный материал по теме, соответствующие разделы учебников, учебных пособий и других источников.

Контрольный тест выполняется студентами самостоятельно во время семинарских занятий.

### Тестовые задания

#### Тест

- Компьютерные технологии в научной деятельности как наука изучает
  - архитектуру вычислительной техники
  - способы кодирования информации
  - методы обработки, передачи и хранения информации
- К формальным языкам относятся
  - русский язык, языки программирования, системы счисления
  - азбука Морзе, системы счисления, языки программирования
  - системы счисления, английский язык, язык нот
- Учебник по математике содержит информацию следующих видов
  - исключительно числовую информацию
  - исключительно текстовую информацию
  - графическую, текстовую и числовую
- За минимальную единицу измерения количества информации принят
  - 1 бод
  - 1 бит
  - 256 байт
  - 1 байт
- Выберете единицы измерения информации, которые больше 1 Мбайта:
  - 1 байт, 1 Кбайт
  - 1 Гбайт, 1 Тбайт
  - 1 Кбайт, 1 Гбайт
- Кодирование информации происходит с помощью
  - знаковых систем
  - оперативной памяти
  - периферийных устройств компьютера
- Длиной кода называется

- 1) количество знаков в коде
  - 2) кодирование текстовой информации
  - 3) количество информации в сообщении
8. Производительность работы компьютера зависит от
- 1) тактовой частоты процессора
  - 2) напряжения сети
  - 3) быстроты нажатия клавиш
9. Файл – это...
- 1) единица измерения информации
  - 2) поименованная область на диске или другом носителе информации
  - 3) программа в оперативной памяти компьютера
10. Укажите, в какой из групп устройств перечислены только устройства ввода информации
- 1) принтер, монитор, колонки, микрофон
  - 2) клавиатура, сканер, микрофон, мышь
  - 3) флэш-память, сканер, клавиатура
11. Буфер обмена – это...
- 1) последовательность понятных исполнителю команд
  - 2) электронное устройство, обеспечивающее контроль рабочего состояния вычислительной техники
  - 3) специальная область памяти, в которой временно хранятся данные в процессе выполнения операции копирования и перемещения в различных приложениях
12. Первые ЭВМ были созданы
- 1) в 40-е годы XX века
  - 2) в 60-е годы XX века
  - 3) в 80-е годы XX века
13. Под термином «поколение ЭВМ» понимают...
- 1) все счетные машины
  - 2) все типы и модели ЭВМ, построенные на одних и тех же научных и технических принципах
  - 3) все типы и модели ЭВМ, созданные в одной и той же стране
14. Основной элементной базой ЭВМ четвертого поколения являются
- 1) транзисторы
  - 2) БИС, СБИС
  - 3) электровакуумные лампы
15. Пользователь находился в каталоге Расписание. Сначала он поднялся на один уровень вверх, затем спустился на один уровень вниз, потом ещё раз спустился на один уровень вниз и ещё раз спустился на один уровень вниз. В результате он оказался в каталоге  
C:\учёба\Компьютерные технологии в научной деятельности\ОГЭ.  
Укажите полный путь каталога, с которым пользователь начинал работу.

- 1) C:\учёба\Расписание 2) C:\Расписание 3) C:\учёба\2016\Расписание

### **Критерии оценивания компетенций**

Оценка «отлично» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 90 %.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 70 %).

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 50 %).

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания составляет менее 50 %, либо ответы заимствованы.

### **Оформление ответов на тесты**

Ответы на тесты оформляются на студентом на отдельном листе самостоятельно. В правом углу проставляется ФИО и группа, далее следует номер теста и выбранный вариант ответа.

## **7. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ЗАЧЁТУ**

Промежуточная аттестация в форме зачёта предусматривает проведение обязательной зачётной процедуры. Перед зачётом студенту необходимо полностью выполнить все задания к Самостоятельным работам, подготовить и защитить самостоятельную работу. При наличии задолженности по текущей аттестации по данной дисциплине студент к зачётам не допускается. Зачёт с оценкой по дисциплине предусмотрен в устной форме по билетам.

Вопросы для зачёта и зачёта с оценкой:

1. Понятие информационной технологии. Роль информационных технологий в развитии современного общества.
2. Этапы развития информационных технологий. Компьютерные информационные технологии и их виды.
3. Сетевые информационные технологии.
4. Интеллектуальные информационные технологии.
5. Основные принципы современных информационных технологий.
6. Основные пути повышения эффективности научных исследований и образования за счет использования современных компьютерных технологий.
7. Понятие и цели научного исследования.
8. Базы данных.
9. Структура и основные принципы работы сети Интернет. Протокол TCP/IP.
10. Возможности, предоставляемые сетью Интернет. Адресация в сети.
11. Доменная система имен.
12. Программы для работы в сети Интернет. Поиск информации в сети.
13. Правовые ресурсы сети Интернет.
14. Основные этапы теоретических исследований. Изучение социально-правовых явлений и процессов на основе анализа статистической информации.
15. Системы искусственного интеллекта.
16. Понятие экспертных систем в области права. Состав экспертной системы.
17. Основные направления использования экспертных систем в юридической деятельности.
18. Назначение и основные возможности электронных таблиц Microsoft Excel. Использование электронных таблиц в научных исследованиях.
19. Книжки и листы Microsoft Excel. Относительная и абсолютная адресация ячеек. Вычисления в Microsoft Excel.
20. Функции. Возможности Microsoft Excel по созданию диаграмм.
21. Анализ данных в Microsoft Excel.
22. Оформление текстовой части документов, содержащих результаты научных исследований.
23. Назначение и основные возможности текстового редактора MS Word.
24. Задание параметров страниц. Форматирование и шрифтовое оформление текста.

25. Формирование таблиц и их графическое отображение. Подготовка иллюстраций, рисунков и графических изображений.
26. Грамматический и лексический контроль.
27. Презентация как средство представления результатов научных исследований. Назначение и основные возможности программы Microsoft PowerPoint.
28. Виды презентационных материалов, создаваемых с помощью Microsoft Power Point.
29. Понятие и структура слайда. Задание параметров основных объектов слайда. Фильм (видеоклип).
30. Анимация. Настройка свойства объекта «действие».

### Порядок и критерии оценивания

Зачёт с оценкой является формой оценки качества освоения обучающимся образовательной программы по дисциплине. Проверка качества подготовки студентов на зачёт с оценкой заканчивается выставлением отметок по принятой пятибалльной шкале (см. п.1.2) (оценка «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно»).

#### Распределение баллов по зачёту с оценкой (промежуточная аттестация)

Вид учебных работ по дисциплине	Промежуточная аттестация	
	Оценка, баллы	Критерии оценки
Устный ответ на зачёте	Оценка «отлично» - 40 баллов	1) полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса; 2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры; 3) излагает материал последовательно и правильно, с соблюдением исторической и хронологической последовательности. Компетенция (и) или ее часть сформирована
	Оценка «хорошо» - 30 - 39 баллов	ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «5», но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет. Компетенция и (или) ее часть сформирована на 2 уровне.
	Оценка «удовлетворительно» - 15 - 29 баллов	1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; 2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; 3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки. Компетенция и (или) ее часть сформирована на 1 уровне.
	Оценка «неудовлетворительно» - 0 - 14 баллов	1) студент обнаруживает незнание ответа на соответствующий вопрос; 2) допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл; 3) беспорядочно и неуверенно излагает материал; 4) на дополнительные вопросы преподавателя обучающийся не дает правильные ответы. Компетенция и (или) ее часть не сформирована.



Решение зачётной задачи	10 баллов	Задача решена, сделан вывод
	0 баллов	Задача не решена
Максимальная сумма баллов промежуточной аттестации - 50		

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ

### 6.1. Рекомендуемая литература

#### 6.1.1. Основная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
Л1.1	Изыюмов, А. А., Коцубинский, В. П.	Компьютерные технологии в науке и образовании: учебное пособие	Томск: Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, Эль Контент, 2012	<a href="http://www.iprbookshop.ru/13885.html">http://www.iprbookshop.ru/13885.html</a>
Л1.2	Кручинин, В. В., Тановицкий, Ю. Н., Хомич, С. Л.	Компьютерные технологии в науке, образовании и производстве электронной техники: учебное пособие	Томск: Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2012	<a href="http://www.iprbookshop.ru/13941.html">http://www.iprbookshop.ru/13941.html</a>

#### 6.1.2. Дополнительная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
Л2.1	Садовничий, В. А., Сулимов, В. Б., Зеленков, Ю. А., Садовничий, В. А., Савин, Г. И., Воеводин, В. В.	Суперкомпьютерные технологии в науке, образовании и промышленности: монография	Москва: Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, 2009	<a href="http://www.iprbookshop.ru/13072.html">http://www.iprbookshop.ru/13072.html</a>

#### 6.1.3. Методические разработки

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
Л3.1	Кузин А.В., Левонисова С.В.	Базы данных: Учеб. пособие	М.: Академия, 2008	
Л3.2	Карпова, И. М., Титков, В. В.	Компьютерные технологии в науке и производстве. Расчет физических полей в электроэнергетике: учебное пособие	Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2010	<a href="http://www.iprbookshop.ru/43952.html">http://www.iprbookshop.ru/43952.html</a>

### 6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

Э1	Компьютерные технологии [Электронный ресурс]: лабораторный практикум/ — Электрон. текстовые данные.— Воронеж: Воронежский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2015.— 147 с. <a href="http://www.iprbookshop.ru/55002">http://www.iprbookshop.ru/55002</a> .— ЭБС «IPRbooks»			
Э2	Майстренко А.В. Информационные технологии в науке, образовании и инженерной практике [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов, обучающихся по направлениям 220100, 230400, 240700, 260100, всех форм обучения/ Майстренко А.В., Майстренко Н.В.— Электрон. текстовые данные.— Тамбов: Тамбовский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2014.— 97 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/64098.html">http://www.iprbookshop.ru/64098.html</a> .— <a href="http://www.iprbookshop.ru/64098.html">http://www.iprbookshop.ru/64098.html</a> .			
Э3	Силаенков А.Н. Информационное обеспечение и компьютерные технологии в научной и образовательной деятельности [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Силаенков А.Н.— Электрон. текстовые данные.— Омск: Омский государственный институт сервиса, 2014.— 115 с.— <a href="http://www.iprbookshop.ru/26682">http://www.iprbookshop.ru/26682</a> .— ЭБС «IPRbooks»,			

#### 6.3.1 Перечень программного обеспечения

6.3.1.1	Компьютерный класс, оборудованный для проведения практических работ с персональными компьютерами, объединенными в сеть с выходом в Интернет. Установленное лицензионное программное обеспечение: табличный процессор MS Excel 2007, графический редактор Corel Draw, текстовый процессор MS Word 2007, СУБД MS Access 2007, Средство создания презентаций MS Power Point 2007, Borland Developer studio 2005. ОС Windows. ППП Office, Matlab.			
---------	---	--	--	--

#### 6.3.2 Перечень информационных справочных систем

6.3.2.1	Электронно-библиотечная система IPRbooks <a href="http://www.iprbookshop.ru">www.iprbookshop.ru</a>			
6.3.2.2	Электронно-библиотечная система «Лань» <a href="http://www.lanbook.com">www.lanbook.com</a> (модули «Инженерно-технические науки», «Технологии пищевых производств», «Химия», «Физкультура и спорт»)			
6.3.2.3	Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека онлайн» <a href="http://BiblioClub.ru">BiblioClub.ru</a>			

6.3.2.4	Научная электронная библиотека eLibrary. ru
6.3.2.5	Виртуальный читальный зал диссертаций РГБ diss.rsl.ru
6.3.2.6	Электронно-библиотечная система «Гребенников» grebennikon.ru



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Технологический институт сервиса (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе  
(ТИС (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе)**

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

по выполнению лабораторных работ  
по дисциплине «Цифровые технологии в профессиональной  
деятельности»

для студентов направления подготовки

38.04.02 Менеджмент

Направленность (профиль) Стратегическое управление

Методические указания по дисциплине «Цифровые технологии в профессиональной деятельности» содержат задания для студентов, необходимые для выполнения лабораторных работ.

Выполнение предложенных заданий позволит студентам приобрести необходимые знания в области изучаемой дисциплины.

Предназначены для студентов направления подготовки 38.04.02 Менеджмент, профиль Стратегическое управление

## Содержание

Введение

Лабораторная работа 1 Компьютерные сети

Лабораторная работа 2 Прикладное программное обеспечение

Лабораторная работа 3 Почтовые клиенты

Лабораторная работа 4 Прикладные информационные технологии

## ВВЕДЕНИЕ

При изучении курса наряду с овладением студентами теоретическими положениями уделяется внимание приобретению практических навыков, с тем, чтобы они смогли успешно применять их в своей последующей работе.

Цель освоения дисциплины - подготовка магистров по теории и практике применения компьютерных технологий в исследованиях современной информационной среды; знакомство с современными информационными технологиями с целью применения их в научных исследованиях и разработках; формирование компетенций в области использования цифровых технологий в профессиональной деятельности. В результате освоения данной дисциплины формируются следующие компетенции у обучающегося:

ОПК-2.1: Эффективно использует современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа

ОПК-2.2: Использует интеллектуальные информационно-аналитические системы при решении управленческих и исследовательских задач

ОПК-2.3: Разрабатывает и осуществляет исследовательские и аналитические проекты для информационного обеспечения принятия управленческих решений

Изучив данный курс, студент должен:

Знать:

в полном объеме применение цифровых технологий в экономическом анализе, математической статистике и эконометрике

Уметь:

использовать современные цифровые технологии при прогнозировании социально-экономических показателей

Владеть:

навыками применения компьютерных программных продуктов при реализации эконометрических методов исследования

Реализация компетентностного подхода предусматривает широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий (разбор конкретных ситуаций, собеседование) в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков специалистов.

Лекционный курс является базой для последующего получения обучающимися практических навыков, которые приобретаются на лабораторных занятиях, проводимых в компьютерном классе. Методика проведения лабораторных занятий и их содержание продиктованы стремлением как можно эффективнее развивать у студентов мышление и интуицию, необходимые современному специалисту, открывают большие возможности для проверки усвоения теоретического и практического материала.

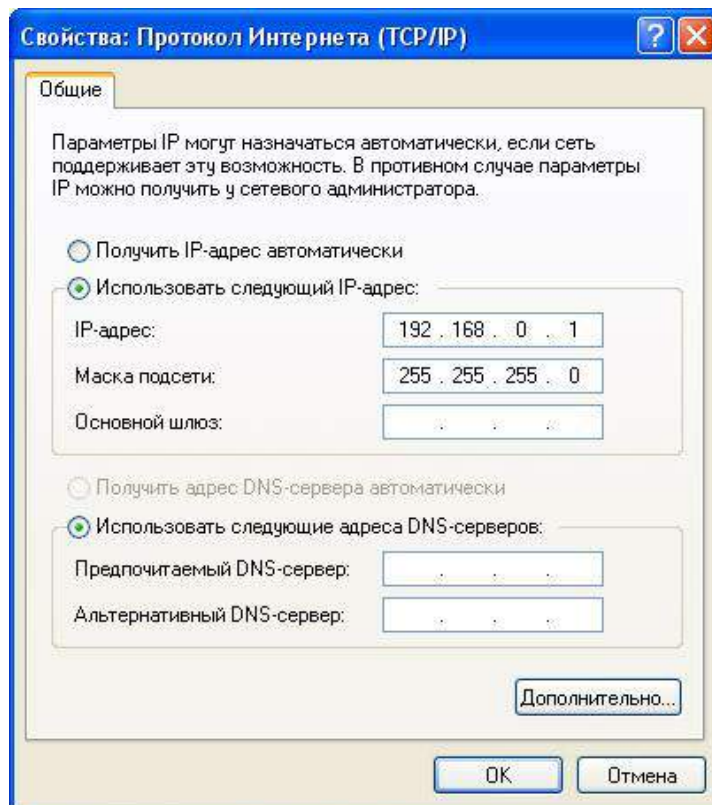
### Лабораторная работа 1.

#### Компьютерные сети

ОПК-2.1: Эффективно использует современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа

#### Задание 1. Настройка конфигурации ЛВС в Windows XP

Определите параметры сервера, для чего командой Пуск-Настройки-Панель управления откройте окно Панель управления, затем щелкните на ярлыке Сетевые подключения. В окне Сетевые подключения выберите сетевое подключение и, щелкнув правой кнопкой мыши, выберите в контекстном меню команду Свойства.



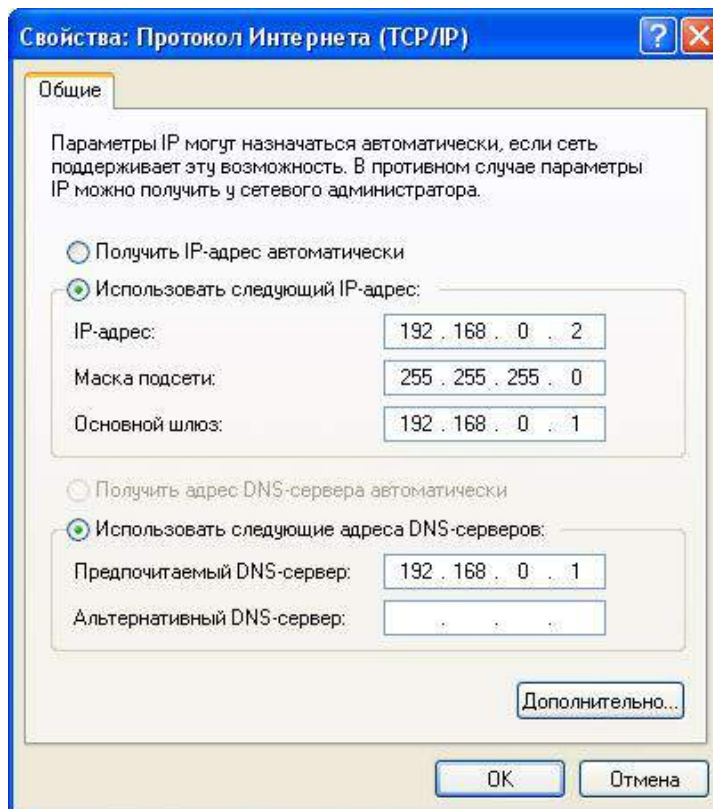
В окне Подключение по локальной сети - свойства укажите в списке компонент Протокол Интернета TCP/IP и щелкните на кнопке «Свойства». После этого откроется окно Свойства: Протокол Интернета (TCP/IP). Включите вариант Использовать следующий IP-адрес и задайте необходимые сетевые параметры, например, как показано на рисунке.

Определите параметры сетевого подключения одной из рабочих станций ЛВС, задав IP-адрес компьютера 92.168.0.2, для чего откройте окно Сетевые подключения. В окне Сетевые подключения выберите сетевое подключение и, щелкнув правой кнопкой мыши, выберите в контекстном меню команду Свойства.

Примечание, Обратите внимание, что IP-адрес должен быть уникальным и не может повторяться внутри одной подсети. Маска подсети устанавливается автоматически.

В окне Подключение по локальной сети - свойства укажите в списке компонент Протокол Интернета TCP/IP и щелкните на кнопке «Свойства» в окне Свойства: Протокол Интернета (TCP/ IP). Включите вариант Использовать следующий IP-адрес и задайте необходимые сетевые параметры, например, как показано на рисунке.



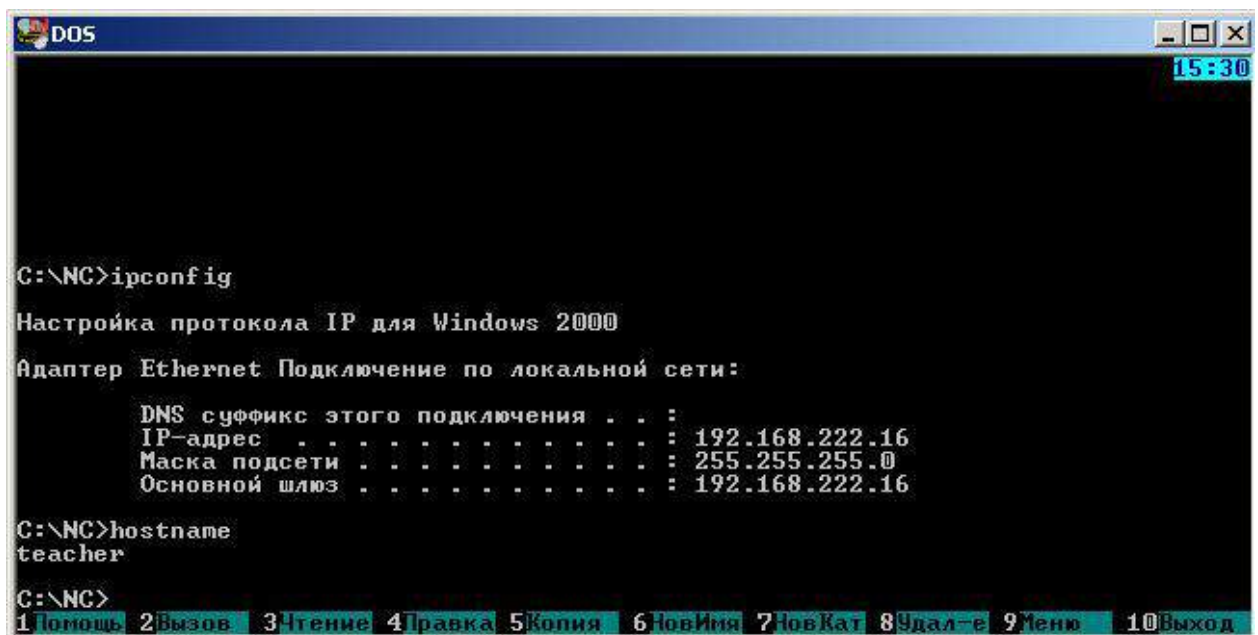


Перезагрузите компьютер для вступления в силу изменений параметров сетевого подключения.

Определите настройки протокола IP вашего компьютера.

Для этого запустите программу ipconfig. Чтобы получить доступ к командной строке, выберите в меню Пуск команду Программы-Стандартные-Командная строка. В окне Командная строка введите команду ipconfig, как показано на рисунке.

Для того чтобы определить имя локального компьютера, задайте команду Hostname.



## Задание 2. Работа с данными в локальной сети.

В этой работе учащиеся знакомятся с простейшими методами работы с общими файлами в локальных сетях, которые позволят школьникам

осуществлять обмен данными.

Настройка конфигурации компьютера для работы в сети.

Конфигурация компьютера для работы в одноранговой сети.

1. В меню Пуск нажмите на Панель управления.
2. В следующем окне выберите ссылку Сеть и подключения к Интернету.
3. Далее откройте Мастер настройки сети.
4. В окне Мастера настройки сети нажмите Далее.
5. В разделе Выберите метод подключения установите галочку на Другое и щелкните Далее.
6. В окне Другие способы подключения к Интернету установите галочку на Этот компьютер принадлежит сети, не имеющей подключения к Интернету и нажмите Далее.
7. В секции Задайте имя и Описание для этого компьютера посмотрите, что в поле Имя компьютера содержится правильное название компьютера и нажмите Далее.
8. В открывшейся странице Задайте имя для вашей сети введите в поле Рабочая группа имя, которое скажет преподаватель и нажмите Далее (имя рабочей группы следует указывать одно и то же на всех устройствах).
9. В окне Общий доступ к файлам и принтерам установите галочку на поле Включить общий доступ к файлам и принтерам и нажмите Далее.
10. На странице Все готово для применения сетевых параметров подтвердите, что все настройки правильны, и нажмите Далее.
11. В разделе Все почти готово выберите Просто завершить работу мастера, нет нужды запускать его на других компьютерах и нажмите Далее.
12. На странице Завершение работы мастера настройки сети посмотрите, чтобы настройка была завершена успешно, и нажмите Готово.
13. В окне Изменение параметров системы нажмите Да, тем самым перезагрузив компьютер.

Добавление папки в общий доступ.

Сначала нужно создать папку и затем добавить ее в общий доступ.

1. Откройте Мой компьютер.
  2. Откройте один из дисков, например диск (C:).
  3. Создайте в нем папку с именем, совпадающим с именем учетной записи вашего компьютера.
  4. Нажмите правой кнопкой мыши на созданной папке, выберите Общий доступ и безопасность.
  5. В секции Общий доступ и безопасность выберите пункты Открыть общий доступ к этой папке и Разрешить изменение файлов по сети, далее нажмите ОК.
  6. Обратите внимание на иконку папки после добавления ее в общий доступ.
  7. Откройте только что созданную папку.
  8. В этой папке создайте файл формата txt, назвав его именем вашей учетной записи.
  9. Поместите туда текст и закройте, сохранив изменения.
  10. Закройте открытые окна.
- Работа с файлами общего доступа одноранговой сети.
1. Откройте Сетевое окружение в меню Пуск.

2. Найдите значок общей папки, созданной на компьютере вашего партнера, откройте ее.
3. Отыщите текстовый файл, созданный партнером. Щелкните по нему 2 раза и отредактируйте его, сохранив изменения. Не закрывайте файл и папку.
4. Выберите раздел Выполнить в меню Пуск.
5. В открывшейся странице введите следующую команду: FSMGMT.MSC и нажмите ОК.
6. В открывшемся окне откройте раздел Сеансы.
7. Обратите внимание на тип входа, использованный партнером при подключении к вашему компьютеру.
8. Зайдите в раздел Открытые файлы.
9. Обратите внимание на список открытых файлов и есть ли в нем файл, открытый партнером.
10. Завершите работу.

### **Задание 3. Построение сетей на основе топологий «шина» и «звезда»**

Ключевой момент при построении сети – выбор ее топологии. «Шина» и «звезда» являются основными. В данной работе демонстрируются преимущества и недостатки обеих топологий.

Топология «шина»

1. Соедините BNC T-коннектор с BNC-разъемом сетевого адаптера.
2. Возьмите коаксиальный кабель с BNC-коннекторами на концах.
3. Соедините конец кабеля с разъемом T-коннектора вашего компьютера, а другой соедините с T-коннектором компьютера партнера.
4. На свободные концы T-коннектора установите заглушки
5. Включите компьютер.
6. В меню Пуск нажмите Выполнить.
7. В поле Открыть раздела Запуск программы введите имя компьютера партнера и нажмите ОК.

Вы увидите папку общих файлов с вашим партнером. Это говорит о том, что сеть исправна. Если в сети более двух компьютеров, обратитесь по очереди к каждому. Отсоединив кабель, попробуйте обратиться к компьютеру партнеров.

8. Закройте окна.

Топология «звезда»

1. Возьмите кабель «витая пара» с коннекторами RJ-45 на концах.
2. Соедините один конец с разъемом компьютера, другой – с коммутатором
3. На коммутаторе должен загореться индикатор – показатель связи между устройствами.
4. В меню Пуск нажмите Выполнить.
5. В поле Открыть раздела Запуск программы введите имя компьютера партнера и нажмите ОК.
6. Вы увидите общие файлы с компьютером партнера. Выходит, сеть работает. Проверьте таким образом все компьютеры, подключенные к коммутатору.
7. Завершите работу и выключите компьютер.

## Лабораторная работа 2.

### Прикладное программное обеспечение

ОПК-2.2: Использует интеллектуальные информационно-аналитические системы при решении управленческих и исследовательских задач.

#### Задание 1 Визуализация данных.

MS Excel предоставляет широкие возможности визуализации различных зависимостей. В нем удобно осуществлять построение кривых на плоскости и поверхностей в пространстве.

В MS Excel для построения кривых и поверхностей используется специальный инструмент — Мастер диаграмм. Для построения с его помощью графика функции необходимо ввести точки соответствующие аргументам и значениям функции в рабочую таблицу, вызвать Мастер диаграмм, задать тип диаграммы, диапазоны данных и подписей по оси  $x$ , ввести названия осей. Более подробно с применением Мастера диаграмм познакомимся в ходе решения конкретных примеров.

##### Пример 1.1.

Рассмотрим построение графика функции на примере кривой Лоренца, которая по данным исследований о распределении доходов в одной из стран может быть описана уравнением:  $2y = 1 - 1 - x$ , где  $x$  – доля населения,  $y$  – доля доходов населения.

для значений  $x$  из диапазона  $[0, 1]$ , если аргумент изменяется с шагом  $h = 0,1$ . Решение. Задача построения любой диаграммы в Excel обычно разбивается на несколько этапов. Пусть после запуска пакета открыт чистый рабочий лист.

1. Ввод данных. Необходимо составить таблицу данных ( $x$  и  $y$ ) в рабочем окне таблицы Excel. Пусть в рассматриваемом примере в первом столбце будут значения  $x$ , а во втором — соответствующие значения  $y$ . Для этого в ячейку A1 вводим текст: Значение аргумента, а в ячейку B1 — текст:

Значение функции.

Начнем с введения значений аргумента. В ячейку A2 вводится первое значение аргумента — левая граница диапазона (0). В ячейку A3 вводится второе значение аргумента — левая граница диапазона плюс шаг построения (0,1). Затем, выделив блок ячеек A2:A3, с помощью автозаполнения, получаем все значения аргумента (за маркер автозаполнения указатель мыши с нажатой левой клавишей протягиваем до ячейки A12).

Далее вводим значения функции. В ячейку B2 вводим ее формулу:

=1- СТЕПЕНЬ(1-A2\*A2;0,5).

Затем с помощью автозаполнения копируем эту формулу в диапазон B2:B12.

#### Задание 2. Выбор типа диаграммы.

На панели инструмента Стандартная

необходимо нажать кнопку Мастер диаграмм. В появившемся диалоговом окне «Мастер диаграмм (шаг 1 из 4): тип диаграммы» указать тип и вид диаграммы. В диалоговом окне слева приведен список типов диаграмм, справа дается вид вариантов. Для указания типа диаграммы необходимо вначале выбрать тип в левом списке (с помощью указателя мыши и щелчка левой кнопкой), а затем выбрать подтип диаграммы в правом окне (щелчком левой кнопки мыши на выбранном подтипе). В рассматриваемом примере выберем тип – Точечная, вид – График с маркерами.

После чего нажимаем кнопку Далее в диалоговом окне.

#### Задание 3. Указание диапазона.

В появившемся диалоговом окне «Мастер диаграмм (шаг 2 из 4): источник данных» диаграммы необходимо выбрать вкладку Диапазон данных и в поле Диапазон указать

интервал данных, то есть ввести ссылку на ячейки, содержащие данные, которые необходимо представить на диаграмме. Это можно сделать, выделив столбцы таблицы, содержащие координаты точек. Можно сделать это и до вызова Мастера диаграмм.

Определение диапазона (интервала) данных является самым ответственным моментом построения диаграммы. Здесь необходимо указать только те данные, которые должны быть изображены на диаграмме. Кроме того, для введения поясняющих надписей (легенды), они также должны быть включены в диапазон. Значения из самого левого столбца автоматически становятся значениями аргумента.

#### **Задание 4. Введение заголовков**

В третьем окне «Мастер диаграмм (шаг 3 из 4): параметры диаграммы» требуется ввести заголовок диаграммы и названия осей. Для этого необходимо выбрать вкладку Заголовки, щелкнув на ней указателем мыши. Далее, в том же окне необходимо выбрать вкладку Легенда и указать необходима ли легенда (смысловая расшифровка значений 11 на графике). Щелчком мыши устанавливаем флажок в поле Добавить легенду.

После чего нажать кнопку Далее.

#### **Задание 5. Выбор места размещения.**

В четвертом окне «Мастер диаграмм (шаг 4 из 4): размещение диаграммы» необходимо указать место размещения диаграммы. Для этого переключатель Поместить диаграмму на листе установить в нужное положение (на отдельном или текущем листе).

Если диаграмма в демонстрационном поле имеет желаемый вид, необходимо нажать кнопку Готово. В противном случае следует нажать кнопку Назад и изменить установки. В нашем примере нажимаем кнопку Готово и на текущем листе должна появиться диаграмма

### **Лабораторная работа 3.**

#### **Почтовые клиенты**

ОПК-2.3: Разрабатывает и осуществляет исследовательские и аналитические проекты для информационного обеспечения принятия управленческих решений

Задание 1. Создание учетной записи электронной почты на Web-сервере.

1. Откройте браузер Internet Explorer и в строке универсального адреса ресурса наберите один из следующих адресов почтовых серверов <http://www.GMail.google.com>
2. Для регистрации на сервере <http://www.GMail.google.com>, найдите ссылку СОЗДАЙТЕ АККАУНТ и перейдите на страницу регистрации с помощью этой ссылки.
3. Заполните все необходимые поля формы; при заполнении поля ЛОГИН укажите логин составленный по такому правилу: ваши инициалы (используйте латинский алфавит) и год рождения.
4. Пароль выбирайте лучше числовой, не менее 6-8 знаков (Пароль запомните или запишите!).
5. После регистрации вы зайдете сразу на зарегистрированный вами почтовый, изучите назначение основных кнопок и ссылок.
6. Напишите письмо, отформатируйте текст письма, используйте смайлики, выравнивание, выделение цветом, поменяйте размер шрифта, его стиль, прикрепите файл и отправьте письмо с файлом на адрес [laboratornieks@gmail.com](mailto:laboratornieks@gmail.com)
7. Для других серверов процесс регистрации нового пользователя почты аналогичный.

Задание 2.

Проведем настройку клиента Outlook Express для работы с Gmail.

2. Включите протокол IMAP в своем аккаунте Gmail:

- Войдите в Gmail.
- Нажмите на значок шестеренки в правом верхнем углу и выберите Настройки Gmail в верхней части любой страницы Gmail.
- Нажмите на ссылку Пересылка и POP/IMAP.
- Установите переключатель Включить IMAP.
- Настройте IMAP-клиент и нажмите кнопку Сохранить изменения.

3. Запустите программу Outlook Express.

4. В меню Сервис выберите пункт Учетные записи..

5. Нажмите на кнопку Добавить, а затем - на кнопку Почта....

6. В поле Краткое имя: введите свое имя и нажмите кнопку Далее.

7. В поле Адрес электронной почты: введите полный адрес электронной почты Gmail (имя\_пользователя@gmail.com) и нажмите кнопку Далее.

8. В раскрывающемся меню для пункта Мой адрес входящей почты сервер выберите IMAP.

9. В поле Сервер входящих сообщений (POP3, IMAP или HTTP): введите адрес "imap.gmail.com". Затем в поле Сервер исходящих сообщений (SMTP): введите адрес "smtp.gmail.com". Нажмите кнопку Далее.

10. В поле Учетная запись: введите имя пользователя Gmail (включая часть "@gmail.com"). Введите в поле Пароль: свой пароль Gmail и нажмите кнопку Далее

11. Нажмите кнопку Готово.

12. На вкладке Почта выделите строку imap.gmail.com и нажмите кнопку Свойства.

13. Перейдите на вкладку Дополнительно.

14. Под заголовком Исходящая почта (SMTP) установите флажок Подключаться через безопасное соединение (SSL).

15. В поле Исходящая почта (SMTP) введите "465".

16. Под заголовком Входящая почта (IMAP) установите флажок Подключаться через безопасное соединение (SSL). Номер порта изменится на "993".

17. Перейдите на вкладку Серверы и установите флажок Проверка подлинности пользователя.

18. Нажмите кнопку ОК

19. Почтовый клиент настроен для получения и отправки сообщений Gmail.

20. Аналогично производят настройки для других серверов.

Задание 3.

1. Запустите программу Outlook Express.

2. На панели Папки выберите папку Входящие.

3. Щелкните на кнопке Создать сообщение на панели инструментов.

4. В поле Тема введите слова: Проверка работы электронной почты.

5. В поле Кому введите свой собственный адрес электронной почты, а в поле Копия введите laboratornieks@gmail.com.

6. В тело сообщения введите произвольный легко запоминающийся текст.

7. Щелкните на кнопке Отправить на панели инструментов.

8. Щелкните на кнопке Доставить почту на панели инструментов.

9. Проследите за процессом отправки созданного сообщения и поиском на сервере поступивших сообщений, ход которых отображается в открывшемся окне.

10. Убедитесь, что только что отправленное сообщение появилось в списке поступивших сообщений, ход которых отображается в открывшемся окне.

11. Выберите это сообщение в списке и ознакомьтесь с его содержанием на нижней панели.

12. Дважды щелкните на заголовке сообщения, чтобы открыть его в отдельном окне.

13. Закройте окно сообщения.

## Лабораторная работа 4.

### Прикладные информационные технологии

ОПК-2.1: Эффективно использует современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа.

Задание 1. Создание новой информационной базы

Запустите 1С Предприятие. В открывшемся диалоге вы увидите список информационных баз, с которыми вы работаете. Если этот список пуст, система сама предложит вам создать новую базу. Если же в списке информационных баз содержится какая-либо база, например, у вас установлена демонстрационная конфигурация, то для создания новой базы нажмите кнопку Добавить.

В открывшемся диалоге выберите пункт «Создание новой информационной базы»;

- Нажмите кнопку «Далее» На следующем шаге выберите пункт «Создание информационной базы без конфигурации»;

- Нажмите кнопку «Далее». На следующем шаге задайте наименование вашей информационной

базы и выберите тип ее расположения «На данном компьютере»;

- Нажмите кнопку «Далее». На следующем шаге укажите каталог для расположения вашей

информационной базы. Язык по умолчанию установлен в значение Русский;

- Нажмите кнопку «Далее». На следующем шаге нажмите кнопку «Готово»;

- В диалоге запуска 1С:Предприятия, в списке информационных баз, вы увидите созданную вами новую пустую базу.

Задание 2. Знакомство с конфигуратором.

Итак, запустим 1С:Предприятие в режиме Конфигуратор. Для этого нажмем кнопку «Конфигуратор» в диалоге запуска системы.

Именно с помощью этого инструмента мы будем создавать нашу конфигурацию. Сразу под заголовком окна находится главное меню конфигуратора, содержащее пункты Файл, Правка, Конфигурация, Администрирование и т.п. В каждом из этих пунктов содержится много подпунктов, вызов которых обеспечивает выполнение различных действий конфигуратора.

Ниже находится панель инструментов конфигуратора, в которую в виде кнопок-пиктограмм помещены наиболее часто используемые действия, вызываемые из меню.

Таким образом, одни и те же действия можно выполнить двумя разными способами: вызвав определенный пункт меню или нажав соответствующую ему кнопку на панели инструментов.

Выполним первую команду, с которой начинается работа с любой конфигурацией, - откроем конфигурацию с помощью пункта меню Конфигурация > Открыть конфигурацию или соответствующей кнопки на панели инструментов.

На экране откроется дерево объектов конфигурации.

Можно сказать, что дерево объектов конфигурации - основной инструмент, с которым работает разработчик. Дерево объектов конфигурации содержит в себе практически всю информацию о том, из чего состоит конфигурация.

Сейчас мы создадим в нашей конфигурации пять новых объектов конфигурации Подсистема, которые будут иметь имена: «Бухгалтерия», «РасчетЗарплаты», «УчетМатериалов», «ОказаниеУслуг» и «Предприятие». Чтобы это сделать, выполним следующие действия.

Добавление подсистемы в режиме «Конфигуратор»:

Чтобы создать новые подсистемы, раскроем ветвь «Общие» в дереве объектов конфигурации, нажав на + слева от нее. Затем выделим ветвь «Подсистемы», вызовем ее контекстное меню и выберем пункт «Добавить» или нажмем соответствующую кнопку в командной панели окна конфигурации.

Имя является основным свойством любого объекта конфигурации. При создании нового объекта система автоматически присваивает ему некоторое имя.

Свойство Синоним также есть у любого объекта конфигурации. Оно предназначено для хранения «альтернативного» наименования объекта конфигурации, которое будет использовано в элементах интерфейса нашей программы, то есть будет показано пользователю. Поэтому на синоним практически нет никаких ограничений.

Снова выделим ветвь «Подсистемы», нажмем кнопку «Добавить» в дереве объектов конфигурации и создадим подсистемы с именами «УчетМатериалов» и «ОказаниеУслуг». Установим для них картинки.

Теперь воспользуемся другим способом для добавления подсистем. Вызовем контекстное меню одной из созданных подсистем. Выберем в нем пункт «Добавить». Он разбивается на два подпункта. Выбор подпункта «Подсистема» позволяет добавить подсистему того же уровня иерархии, что и выделенная. Выбор подпункта «Подчиненная Подсистема» позволяет добавить подсистему, подчиненную выделенной. Поскольку в нашей конфигурации не планируется сложной многоуровневой структуры, выберем первый вариант и добавим подсистему «РасчетЗарплаты».

Установим для нее в качестве картинки общую картинку «Зарплата», добавив ее из файла «Зарплата».

В заключение добавим подсистему Предприятие для доступа к административным и сервисным функциям.

### Задание 3. Создание простого справочника

Создадим справочник, в котором будут храниться наименования наших клиентов

- В режиме Конфигуратор:

Откроем в конфигураторе конфигурацию, выделим в дереве объектов конфигурации ветвь «Справочники» и нажмем кнопку «Добавить» в командной панели окна конфигурации. В открывшемся окне редактирования объекта конфигурации зададим имя справочника - Клиенты. На основании имени платформа автоматически создаст синоним - Клиенты. Напомним, что свойство Синоним служит для представления объекта в интерфейсе нашей программы.

Также у разработчика есть возможность установки дополнительных свойств, определяющих пользовательское представление объектов. Эти свойства задавать не обязательно.

- Представления объекта в конфигурации:

Представление объекта определяет название объекта в единственном числе и используется в названии стандартной команды, например, команды создания объекта - Клиент: создать. Представление объекта нужно задавать тогда, когда синоним объекта конфигурации задан во множественном числе, или когда он описывает множество объектов. Потому что в интерфейсе автоматически формируются команды открытия списка справочника и команды создания нового элемента справочника.

Представление объекта используется для того, чтобы описать, как будет выглядеть в интерфейсе команда добавления нового клиента. Также оно будет использовано в заголовке формы и в представлении ссылки на клиента.

Расширенное представление объекта определяет заголовок формы объекта, например формы для создания нового элемента справочника. Если это свойство не задано, то вместо него используется свойство Представление объекта.



Представление списка определяет название списка объектов и используется в названии стандартной команды, например, команды открытия списка объектов - Клиенты: открыть. Представление списка нужно задавать тогда, когда синоним задан в единственном числе.

Расширенное представление списка определяет заголовок формы списка, например формы списка справочника. Если это свойство не задано, то вместо него используется свойство Представление списка.

В лабораторной работе зададим два свойства Представление объекта - Клиент и Представление списка - Клиенты. Последнее можно было и не задавать, так как синоним справочника совпадает со свойством Представление списка.

- Принадлежность объекта к подсистемам:

Нажмем кнопку Далее и перейдем на закладку Подсистемы. На этой закладке определяется, в каких подсистемах будет отображаться данный справочник.

В списке подсистем мы видим подсистемы, созданные ранее при определении структуры приложения. Логично предположить, что список клиентов должен быть доступен в разделе Оказание услуг.

Бухгалтерская отчетность, формируемая в разделе Бухгалтерия, также может быть представлена в разрезе клиентов.

Поэтому отметим в списке подсистемы Бухгалтерия и ОказаниеУслуг.

- Код и наименование справочника

В окне редактирования объекта конфигурации Справочник нажмем на вкладку Данные. Здесь для нас представляют интерес длина кода и длина наименования.

Длина кода - количество элементов, содержащихся в справочнике.. Как правило, код справочника используется для идентификации элементов справочника и содержит уникальные для каждого элемента справочника значения. Платформа может сама контролировать уникальность кодов и поддерживать автоматическую нумерацию элементов справочника.

Зададим длину кода - 9 символов, а длине наименования увеличим длину до 50.

- Команда добавления нового элемента

Прежде чем запускать 1С предприятие, настроим интерфейс приложения, чтобы было удобнее вводить новые элементы справочника.

Команда для открытия списка справочника, как и команда для создания его новых элементов, добавляется в интерфейс тех разделов (подсистем), в которых будет отображаться справочник. Но команда создания новых элементов по умолчанию невидима в интерфейсе приложения.

Сделаем доступной в панели действий раздела ОказаниеУслуг стандартную команду для создания новых клиентов.

Для этого в дереве объектов конфигурации выделим ветвь Подсистемы, вызовем ее контекстное меню

и выберем пункт Все подсистемы, выделим подсистему ОказаниеУслуг. В списке Командный интерфейс отразятся все команды выбранной подсистемы. В группу Панель действий.Создать добавилась команда Клиент: создать для создания нового элемента справочника, включим видимость у этой команды.

Для подсистемы Бухгалтерия никаких команд добавлять в панель действий не будем, так как это определяется прикладной логикой работы.

Закроем окно редактирования справочника Клиенты и запустим 1С предприятие в режиме отладки.

Ответим утвердительно на запрос конфигуратора об обновлении конфигурации и нажмем кнопку Принять.

- В режиме 1С: Предприятие. Панель навигации и панель разделов Перед нами откроется окно системы в режиме 1С:Предприятие. Мы видим, что если перейти в раздел Оказание услуг или Бухгалтерия, то слева в вертикальной области окна появится панель навигации. Панель навигации отображает структуру выбранного раздела, предназначена для быстрого перехода к различным спискам в пределах выбранного раздела программы.

Также в разделе Оказание услуг появилась панель действий. Панель действий содержит команды, которые соответствуют текущему разделу, выбранному в панели разделов. Сейчас в панели действий раздела Оказание услуг в группе Создать доступна команда для создания элементов нашего первого справочника Клиенты. Этой командой мы и воспользуемся для создания новых элементов справочника, не открывая при этом списка клиентов.

- Создание элементов справочника

Пока наш справочник пуст, поэтому добавим в него несколько элементов. Для этого выполним команду Клиент в панели действий раздела Оказание услуг.

Перед нами откроется форма для создания элемента справочника.

Внесем последовательно в справочник 3-х новых клиентов. Код вносить не нужно, так как он генерируется автоматически. После последовательного добавления клиентов нажмем Записать и закрыть.

Чтобы открыть существующий элемент справочника для редактирования, нужно дважды щелкнуть на нем мышью. А кроме этого, нажав на ссылку в информационной панели, мы тоже можем открыть для редактирования один из последних измененных элементов справочника.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ

<b>6.1.1. Основная литература</b>				
	Авторы,	Заглавие	Издательство,	Адрес
Л1.1	Изюмов, А. А., Коцубинский, В. П.	Компьютерные технологии в науке и образовании: учебное пособие	Томск: Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, Эль Контент, 2012	<a href="http://www.iprbookshop.ru/13885.html">http://www.iprbookshop.ru/13885.html</a>
Л1.2	Кручинин, В. В., Тановицкий, Ю. Н., Хомич, С. Л.	Компьютерные технологии в науке, образовании и производстве электронной техники: учебное пособие	Томск: Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2012	<a href="http://www.iprbookshop.ru/13941.html">http://www.iprbookshop.ru/13941.html</a>
<b>6.1.2. Дополнительная литература</b>				
	Авторы,	Заглавие	Издательство,	Адрес
Л2.1	Садовничий, В. А., Сулимов, В. Б., Зеленков, Ю. А., Садовничий, В. А., Савин, Г. И., Воеводин, В. В.	Суперкомпьютерные технологии в науке, образовании и промышленности: монография	Москва: Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, 2009	<a href="http://www.iprbookshop.ru/13072.html">http://www.iprbookshop.ru/13072.html</a>
<b>6.1.3. Методические разработки</b>				
	Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Адрес
Л3.1	Кузин А.В., Левонисова С.В.	Базы данных: Учеб. пособие	М.: Академия, 2008	
Л3.2	Карпова, И. М., Титков, В. В.	Компьютерные технологии в науке и производстве. Расчет физических полей в электроэнергетике: учебное пособие	Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2010	<a href="http://www.iprbooks.ru/43952.html">http://www.iprbooks.ru/43952.html</a>
<b>6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"</b>				
Э1	Компьютерные технологии [Электронный ресурс]: лабораторный практикум/ — Электрон. текстовые данные.— Воронеж: Воронежский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2015.— 147 <a href="http://www.iprbookshop.ru/55002">http://www.iprbookshop.ru/55002</a> .— ЭБС «IPRbooks»			

Э2	Майстренко А.В. Информационные технологии в науке, образовании и инженерной практике [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов, обучающихся по направлениям 220100, 230400, 240700, 260100, всех форм обучения/ Майстренко А.В., Майстренко Н.В.— Электрон.
Э3	Силаенков А.Н. Информационное обеспечение и компьютерные технологии в научной и образовательной деятельности [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Силаенков А.Н.— Электрон. текстовые данные.— Омск: Омский государственный институт сервиса, 2014.— 115 с.—
<b>6.3.1 Перечень программного обеспечения</b>	
6.3.1.1	Компьютерный класс, оборудованный для проведения практических работ с персональными компьютерами, объединенными в сеть с выходом в Интернет. Установленное лицензионное программное обеспечение: табличный процессор MS Excel 2007, графический редактор Corel Draw, текстовый процессор MS Word 2007, СУБД MS Access 2007, Средство создания презентаций MS Power Point 2007, Borland Developer studio 2005. ОС Windows. ППП Office, Matlab.
<b>6.3.2 Перечень информационных справочных систем</b>	
6.3.2.1	Электронно-библиотечная система IPRbooks <a href="http://www.iprbookshop.ru">www.iprbookshop.ru</a>
6.3.2.2	Электронно-библиотечная система «Лань» <a href="http://www.lanbook.com">www.lanbook.com</a> (модули «Инженерно-технические
6.3.2.3	Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека онлайн» <a href="http://BiblioClub.ru">BiblioClub.ru</a>
6.3.2.4	Научная электронная библиотека <a href="http://elibrary.ru">elibrary.ru</a>
6.3.2.5	Виртуальный читальный зал диссертаций РГБ <a href="http://diss.rsl.ru">diss.rsl.ru</a>
6.3.2.6	Электронно-библиотечная система «Гребенников» <a href="http://grebennikon.ru">grebennikon.ru</a>



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Технологический институт сервиса (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе  
(ТИС (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе)**

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

для организации самостоятельной работы  
по дисциплине «Цифровые технологии в профессиональной деятельности»  
для студентов направления подготовки  
38.04.02 Менеджмент  
Направленность (профиль) " Стратегическое управление "

Методические указания по дисциплине «Цифровые технологии в профессиональной деятельности» содержат задания для студентов, необходимые для организации самостоятельной работы.

Проработка предложенных заданий позволит студентам приобрести необходимые знания в области изучаемой дисциплины.

Предназначены для студентов направления подготовки 38.04.02 Менеджмент, профиль Стратегическое управление

## СОДЕРЖАНИЕ

### Введение

1. Общая характеристика самостоятельной работы
  2. Контрольные точки и виды отчетности по ним
  3. Методические рекомендации по изучению теоретического материала
  4. Методические рекомендации по подготовке к Самостоятельным работам
  5. Методические рекомендации по подготовке доклада
  6. Методические рекомендации по подготовке к тестированию
  7. Методические рекомендации по подготовке к зачёту и зачёту с оценкой
- Список рекомендуемых информационных источников

## **ВВЕДЕНИЕ**

Цель методических указаний – оказать помощь студентам в освоении курса «Цифровые технологии в профессиональной деятельности».

Данные методические указания направлены на систематизированное и логически последовательное изучение общих закономерностей функционирования экономики с помощью обсуждения проблемных вопросов по теме, решения проблемных задач и обсуждения ситуаций, тестов, подготовки рефератов, докладов, презентаций.

Перед началом курса целесообразно ознакомиться со структурой дисциплины на основании программы, а также с последовательностью изучения тем и их объемом. С целью оптимальной самоорганизации необходимо сопоставить эту информацию с графиком занятий и выявить наиболее затратные по времени и объему темы, чтобы заранее определить для себя периоды объемных заданий.

### **1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**

Цель освоения дисциплины «Цифровые технологии в профессиональной деятельности» - подготовка магистров по теории и практике применения компьютерных технологий в исследованиях современной информационной среды; знакомство с современными информационными технологиями с целью применения их в научных исследованиях и разработках. формирование компетенций в области использования компьютерных технологий в науке.

В результате освоения данной дисциплины формируется следующая компетенция у обучающегося:

ОПК-2.1: Эффективно использует современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа

ОПК-2.2: Использует интеллектуальные информационно-аналитические системы при решении управленческих и исследовательских задач

ОПК-2.3: Разрабатывает и осуществляет исследовательские и аналитические проекты для информационного обеспечения принятия управленческих решений

Самостоятельная работа по дисциплине «Компьютерные технологии в науке» выполняется с целью получения и закрепления знаний, приобретенных при изучении теоретического материала.

### **2. КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ И ВИДЫ ОТЧЕТНОСТИ ПО НИМ**

Контроль качества и сроков изучение тем лекций выполняется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в виде конспектирования текста.

Контроль качества и сроков выполнения практических заданий осуществляется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в соответствии с заданием.

Контроль качества сдачи доклада осуществляется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в соответствии с заданием.

Успеваемость студентов по каждой дисциплине оценивается в ходе текущего контроля и промежуточной аттестации.

### **3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА**

Изучение любого раздела или темы следует начинать с ознакомления с вопросами плана изучения темы. Теоретический материал представляет собой конспект лекций, содержащий необходимый набор утверждений и формул (без детальных подробностей), но с подробным обоснованием их использования при решении конкретных информационно-технических задач. При изучении материала необходимо помимо лекционных материалов использовать рекомендуемую основную и дополнительную литературу для лучшего усвоения материала.

Осваивать теорию следует в соответствии с той последовательностью, которая представлена в плане лекции. Методика работы с литературой предусматривает ведение записи прочитанного в виде плана - конспекта, опорного конспекта. Это позволит сделать знания системными, зафиксировать и закрепить их в памяти.

Для успешного освоения дисциплины, необходимо самостоятельно детально изучить представленные темы по рекомендуемым источникам информации. При подготовке к занятиям следует руководствоваться указаниями и рекомендациями преподавателя, использовать основную литературу из представленного им списка. Для наиболее глубокого освоения дисциплины рекомендуется изучать литературу, обозначенную как «дополнительная» в представленном списке в РПД.



### **Вопросы для подготовки к устному опросу текущего контроля**

1. Информационная технология обработки данных. Характеристика и назначение. Основные компоненты. Сбор, обработка, хранение данных и создание отчётов.
2. Информационная технология управления. Характеристика и назначение. Основные компоненты. Виды управленческих отчётов.
3. Информационная технология автоматизированного офиса. Характеристика и назначение. Основные компоненты.
4. Информационная технология поддержки принятия решений. Характеристика и назначение.
5. Основные компоненты. База данных. База моделей. Система управления интерфейсом.
6. Информационная технология экспертных систем. Характеристика и назначение. Основные компоненты. База знаний. Интерфейс пользователя. Интерпретатор. Модуль создания системы.
7. Базы данных. Общие положения. Классификация баз данных (по технологии обработки, по способу доступа к данным, по архитектуре).
8. Технологии компьютерной графики. Модель цифрового изображения.
9. Разрешение изображения.
10. Информационная технология обработки графических данных. Способы описания графических объектов.
11. Геометрические преобразования на плоскости и в пространстве. Аффинные преобразования.
12. Геометрические преобразования на плоскости и в пространстве. Преобразование скоса.
13. Проекционные преобразования.
14. Формирование цветного изображения. Цветовые пространства RGB и CMYK.
15. Формирование цветного изображения. Цветовые модели: HLS и HSB (HSV).
16. Архитектура графических систем.
17. Математические основы компьютерной графики. Алгоритмы закраски областей.
18. Математические основы компьютерной графики. Алгоритмы отсечения.
19. Математические основы компьютерной графики. Алгоритмы удаление невидимых линий и поверхностей.
20. Технологии построение реалистических изображений.
21. Простая модель освещения.
22. Модели освещения. Определение векторов нормали и отражения.
23. Построение реалистических изображений. Модель освещения направленным источником света.
24. Методология системных исследований. Формирование углубленных представлений о системе: выявление структуры и иерархии, учет изменений, моделирование системы.
25. Основные принципы системного подхода.
26. Направления развития искусственного интеллекта. Представление знаний и системы, основанные на знаниях. Игры и творчество. Машинный перевод. Распознавание образов. Интеллектуальные роботы. Обучение и самообучение. Специальное программное обеспечение.
27. Данные и знания. Классификация знаний. Модели представления знаний. Продукционная модель.
28. Наборы правил в базе знаний. Машина вывода. Прямой и обратный вывод.
29. Семантические сети. Понятия и отношения. Типы отношений.
30. Модели представления знаний. Фреймы. Формальные логические модели.
31. Экспертные системы. Предметные области для экспертных систем. Основные понятия.
32. Классификация экспертных систем: по задачам, по связи с реальным временем, по типу ЭВМ, по степени интеграции.
33. Инструментальные средства построения экспертных систем. Традиционные языки программирования. Языки искусственного интеллекта. Специальный программный инструментарий. Оболочки.
34. Поиск информации в Internet. Понятия: URL, протокол, домен, порт, каталог и файл.

### **Критерии оценки устного опроса**

Полнота ответа на поставленный вопрос, умение использовать термины, приводить примеры, делать выводы.

За каждый блок в сумме обучающийся должен получить 25 баллов, из них 5 – за посещение занятий, 5 - Выполнение дополнительных заданий (доклад, статья, презентация ), 10 – за выполнение тестовых заданий, 5 – за защиту лабораторных работ

Критерии получения оценки:

- результат, содержащий полный правильный ответ – максимальное количество баллов;
- результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – более 60%) или ответ, содержащий незначительные неточности – 75% от максимального количества баллов;
- результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – от 30 до 60%) или ответ, содержащий значительные неточности – 40 % от максимального количества баллов;
- результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – менее 30%), неправильный ответ (ответ не по существу задания) или отсутствие ответа – 0 % от максимального количества баллов.

#### **4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К САМОСТОЯТЕЛЬНЫМ РАБОТАМ**

Процесс подготовки к практическим (семинарским) занятиям включает изучение нормативных документов, обязательной и дополнительной литературы по рассматриваемому вопросу.

Непосредственное проведение практического (семинарского) занятия предполагает:

- индивидуальные выступления студентов с сообщениями по какому-либо вопросу изучаемой темы;
- фронтальное обсуждение рассматриваемой проблемы, обобщения и выводы;
- решение задач и упражнений по образцу;
- решение вариантных задач и упражнений;
- решение ситуационных производственных (профессиональных) задач;
- проектирование и моделирование разных видов и компонентов профессиональной деятельности.

Процесс подготовки к практическим (семинарским) занятиям включает изучение нормативных документов, обязательной и дополнительной литературы по рассматриваемому вопросу.

#### **5. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ ДОКЛАДА**

К самостоятельной работе относится написание и защита доклада в семестре. Подготовка доклада по дисциплине «Цифровые технологии в профессиональной деятельности» - один из основных этапов учебного процесса в обучении студентов, которым необходимо приобрести навыки самостоятельного исследования и представления его результатов. Тема выбирается студентом самостоятельно по согласованию с преподавателем.

Примерные темы докладов:

1. Язык HTML, DHTML, Примеры написания скриптов (JavaScript)
2. Бrowsers: Internet Explorer, Netscape, Opera
3. Электронная почта: протоколы SMTP, POP3.
4. Сервис FTP, работа из командной строки и из популярных программ.
5. Средства создания динамических страниц: PHP, MySQL
6. Средства создания динамических страниц: ASP, MS SQL
7. Web-анимация: FLASH. Основы создания анимированного приложения.
8. Мобильная связи и Интернет: сервис WAP, язык wml
9. Сервис ICQ. Программы ICQ-клиента
10. IP-телефония и видеоконференции
11. Поиск в Интернете. Поисковые серверы. Язык запросов поискового сервера.
12. Язык моделирования виртуальной реальности VRML
13. Среда разработки C++Builder
14. Среда разработки Delphi
15. Среда разработки MS Visual Studio
16. Среда разработки VBA
17. Язык Java и его применение
18. Сжатие изображений
19. CASE-технологии (SAP)
20. СУБД
21. Экспертные системы и искусственный интеллект
22. Сетевые технологии. Протоколы SSL, SSH
23. Вирусы и антивирусы
24. Сетевые технологии. Протоколы PPPoE, VPN

## Общие рекомендации по подготовке доклада

Доклад должен включать в себя введение, основную часть и заключение.

Во введении необходимо отразить обоснование актуальности выбранной темы, краткое описание текущего состояния проблемы. В нем студент должен указать цель и задачи работы, объект исследования, элементы новизны, введенные в процессе написания работы. Необходимо перечислить проблемы, которые должны быть решены в рамках выбранной темы.

Основная часть доклада должна содержать вопросы, предусмотренные в плане работы. В ней необходимо отразить теоретические основы, раскрывающие суть проблемы, проанализировать собранные материалы, характеризующие практическую сторону объекта исследования. Этот раздел может содержать рабочие таблицы, диаграммы (диаграммы и другие материалы).

В заключение необходимо отразить выводы и предложения, полученные в результате предыдущей работы. Они должны быть сформулированы четко и точно.

Список литературы включает в алфавитном порядке список современных законов и нормативных актов, соответствующей научной литературы, научных работ, статистических сборников и других источников, выпущенных не ранее пяти лет.

## Оформление доклада и порядок защиты

Объем работы – 4-7 страниц пронумерованного компьютерного текста, шрифт, 14, интервал 1,5, поля стандартные. Иллюстрации, фотографии, рисунки, графики, которые появляются на тексте, должны быть пронумерованы.

Выполненный доклад проверяется преподавателем. Если доклад оформлен согласно предъявляемым требованиям, то работа допускается к защите, о чем преподавателем делаются записи на титульном листе работы. Если доклад имеет отрицательный отзыв, то документ возвращается на доработку с последующим представлением о его повторном рассмотрении.

Требуемый уровень оригинальности не менее 50%.

Доклады могут сопровождаться презентацией, отражающей основные моменты выполненного исследования.

## Критерии оценки доклада

Критерий оценки реферата	Показатель	Максимальное количество баллов
1. Степень раскрытия сущности проблемы	- соответствие содержания теме реферата;	1
	- полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы;	1
	- умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал;	1
	- умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу;	1
	- аргументировать основные положения и выводы;	1
	- умение четко и обоснованно формулировать выводы;	2
	- самостоятельность, способность к определению собственной позиции по проблеме и к практической адаптации материала	
2. Соблюдение требований по оформлению	- правильность и аккуратность оформления реферата	1
	- точность в цитировании и указании источника текстового фрагмента,	1
	- соблюдение требований к объему и структуре реферата;	1
	- грамотность и культура изложения	1
3. Уровень защиты реферата	- доклад структурирован, раскрывает тему	1
	- даны правильные, аргументированные	2

	<p>ответы на уточняющие вопросы</p> <p>- слайды представлены в логической последовательности и оформление презентации;</p> <p>- количество слайдов не более 10</p>	<p>1</p> <p>1</p>
Максимальное количество баллов		17

Для подготовки презентации к защите реферата, обучающемуся необходимо использовать PowerPoint. Количество слайдов презентации к защите реферата – не более 10.

Максимальное количество баллов, которое обучающийся может получить за подготовку реферата и презентации к нему составляет 17 баллов. Баллы учитываются в процессе проведения текущего контроля.

17 баллов – оценка «отлично»;

12-16 баллов – оценка «хорошо»;

8-11 баллов – оценка «удовлетворительно»

Менее 8 баллов – оценка «неудовлетворительно».

## 6. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ТЕСТИРОВАНИЮ

Успешное выполнение тестовых заданий является необходимым условием итоговой положительной оценки в соответствии с рейтинговой системой обучения. Выполнение тестовых заданий предоставляет студентам возможность самостоятельно контролировать уровень своих знаний, обнаруживать пробелы в знаниях и принимать меры по их ликвидации. Форма изложения тестовых заданий позволяет закрепить и восстановить в памяти пройденный материал. Тестовые задания охватывают основные вопросы по дисциплине «Цифровые технологии в профессиональной деятельности».

У студента есть возможность выбора правильного ответа или нескольких правильных ответов из числа предложенных вариантов. Для выполнения тестовых заданий студенты должны изучить лекционный материал по теме, соответствующие разделы учебников, учебных пособий и других источников.

Контрольный тест выполняется студентами самостоятельно во время семинарских занятий.

### Тестовые задания

#### Тест

1. Цифровые технологии в профессиональной деятельности как наука изучает
  - 1) архитектуру вычислительной техники
  - 2) способы кодирования информации
  - 3) методы обработки, передачи и хранения информации
2. К формальным языкам относятся
  - 1) русский язык, языки программирования, системы счисления
  - 2) азбука Морзе, системы счисления, языки программирования
  - 3) системы счисления, английский язык, язык нот
3. Учебник по математике содержит информацию следующих видов
  - 1) исключительно числовую информацию
  - 2) исключительно текстовую информацию
  - 3) графическую, текстовую и числовую
4. За минимальную единицу измерения количества информации принят
  - 1) 1 бод
  - 2) 1 бит
  - 3) 256 байт
  - 4) 1 байт
5. Выберите единицы измерения информации, которые больше 1 Мбайта:
  - 1) 1 байт, 1 Кбайт
  - 2) 1 Гбайт, 1 Тбайт
  - 3) 1 Кбайт, 1 Гбайт
6. Кодирование информации происходит с помощью
  - 1) знаковых систем
  - 2) оперативной памяти
  - 3) периферийных устройств компьютера
7. Длиной кода называется
  - 1) количество знаков в коде
  - 2) кодирование текстовой информации
  - 3) количество информации в сообщении
8. Производительность работы компьютера зависит от
  - 1) тактовой частоты процессора
  - 2) напряжения сети
  - 3) скорости нажатия клавиш

9. Файл – это...
- 1) единица измерения информации
  - 2) поименованная область на диске или другом носителе информации
  - 3) программа в оперативной памяти компьютера
10. Укажите, в какой из групп устройств перечислены только устройства ввода информации
- 1) принтер, монитор, колонки, микрофон
  - 2) клавиатура, сканер, микрофон, мышь
  - 3) флэш-память, сканер, клавиатура
11. Буфер обмена – это...
- 1) последовательность понятных исполнителю команд
  - 2) электронное устройство, обеспечивающее контроль рабочего состояния вычислительной техники
  - 3) специальная область памяти, в которой временно хранятся данные в процессе выполнения операции копирования и перемещения в различных приложениях
12. Первые ЭВМ были созданы
- 1) в 40-е годы XX века
  - 2) в 60-е годы XX века
  - 3) в 80-е годы XX века
13. Под термином «поколение ЭВМ» понимают...
- 1) все счетные машины
  - 2) все типы и модели ЭВМ, построенные на одних и тех же научных и технических принципах
  - 3) все типы и модели ЭВМ, созданные в одной и той же стране
14. Основной элементной базой ЭВМ четвертого поколения являются
- 1) транзисторы
  - 2) БИС, СБИС
  - 3) электровакуумные лампы
15. Пользователь находился в каталоге Расписание. Сначала он поднялся на один уровень вверх, затем спустился на один уровень вниз, потом ещё раз спустился на один уровень вниз и ещё раз спустился на один уровень вниз. В результате он оказался в каталоге  
C:\учёба\Цифровые технологии в профессиональной деятельности\ОГЭ.  
Укажите полный путь каталога, с которым пользователь начинал работу.
- 1) C:\учёба\Расписание 2) C:\Расписание 3) C:\учёба\2016\Расписание

### **Критерии оценивания компетенций**

Оценка «отлично» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 90 %.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 70 %).

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 50 %).

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания составляет менее 50 %, либо ответы заимствованы.

### **Оформление ответов на тесты**

Ответы на тесты оформляются на студентом на отдельном листе самостоятельно. В правом углу проставляется ФИО и группа, далее следует номер теста и выбранный вариант ответа.

## **7. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ЗАЧЁТУ**

Промежуточная аттестация в форме зачёта предусматривает проведение обязательной зачётной процедуры. Перед зачётом студенту необходимо полностью выполнить все задания к Самостоятельным работам, подготовить и защитить самостоятельную работу. При наличии задолженности по текущей аттестации по данной дисциплине студент к зачётам не допускается. Зачёт с оценкой по дисциплине предусмотрен в устной форме по билетам.

Вопросы для зачёта и зачёта с оценкой:

1. Информационная технология обработки данных. Характеристика и назначение. Основные компоненты. Сбор, обработка, хранение данных и создание отчётов.
2. Информационная технология управления. Характеристика и назначение. Основные компоненты. Виды управленческих отчётов.
3. Информационная технология автоматизированного офиса. Характеристика и назначение. Основные компоненты.
4. Информационная технология поддержки принятия решений. Характеристика и назначение.
5. Основные компоненты. База данных. База моделей. Система управления интерфейсом.
6. Информационная технология экспертных систем. Характеристика и назначение. Основные компоненты. База знаний. Интерфейс пользователя. Интерпретатор. Модуль создания системы.
7. Базы данных. Общие положения. Классификация баз данных (по технологии обработки, по способу доступа к данным, по архитектуре).
8. Технологии компьютерной графики. Модель цифрового изображения.
9. Разрешение изображения.
10. Информационная технология обработки графических данных. Способы описания графических объектов.
11. Геометрические преобразования на плоскости и в пространстве. Аффинные преобразования.
12. Геометрические преобразования на плоскости и в пространстве. Преобразование скоса.
13. Проекционные преобразования.
14. Формирование цветного изображения. Цветовые пространства RGB и CMYK.
15. Формирование цветного изображения. Цветовые модели: HLS и HSB (HSV).
16. Архитектура графических систем.
17. Математические основы компьютерной графики. Алгоритмы закраски областей.
18. Математические основы компьютерной графики. Алгоритмы отсечение.
19. Математические основы компьютерной графики. Алгоритмы удаление невидимых линий и поверхностей.
20. Технологии построение реалистических изображений.
21. Простая модель освещения.
22. Модели освещения. Определение векторов нормали и отражения.
23. Построение реалистических изображений. Модель освещения направленным источником света.
24. Методология системных исследований. Формирование углубленных представлений о системе: выявление структуры и иерархии, учет изменений, моделирование системы.
25. Основные принципы системного подхода.

26. Направления развития искусственного интеллекта. Представление знаний и системы, основанные на знаниях. Игры и творчество. Машинный перевод. Распознавание образов. Интеллектуальные роботы. Обучение и самообучение. Специальное программное обеспечение.
27. Данные и знания. Классификация знаний. Модели представления знаний. Продукционная модель.
28. Наборы правил в базе знаний. Машина вывода. Прямой и обратный вывод.
29. Семантические сети. Понятия и отношения. Типы отношений.
30. Модели представления знаний. Фреймы. Формальные логические модели.
31. Экспертные системы. Предметные области для экспертных систем. Основные понятия.
32. Классификация экспертных систем: по задачам, по связи с реальным временем, по типу ЭВМ, по степени интеграции.
33. Инструментальные средства построения экспертных систем. Традиционные языки программирования. Языки искусственного интеллекта. Специальный программный инструментарий. Оболочки.
34. Поиск информации в Internet. Понятия: URL, протокол, домен, порт, каталог и файл.

#### **Порядок и критерии оценивания**

Зачёт с оценкой является формой оценки качества освоения обучающимся образовательной программы по дисциплине. Проверка качества подготовки студентов на зачёт с оценкой заканчивается выставлением отметок по принятой пятибалльной шкале (см. п.1.2) (оценка «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно»).

#### **Распределение баллов по зачёту с оценкой (промежуточная аттестация)**

Вид учебных работ по дисциплине	Промежуточная аттестация	
	Оценка, баллы	Критерии оценки
Устный ответ на зачёте с оценкой	Оценка «отлично» - 40 баллов	1) полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса; 2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры; 3) излагает материал последовательно и правильно, с соблюдением исторической и хронологической последовательности. Компетенция (и) или ее часть сформирована
	Оценка «хорошо» - 30 - 39 баллов	ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «5», но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет. Компетенция и (или) ее часть сформирована на 2 уровне.
	Оценка «удовлетворительно» - 15 - 29 баллов	1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; 2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; 3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки. Компетенция и (или) ее часть сформирована на 1 уровне.
	Оценка «неудовлетворительно» - 0 - 14 баллов	1) студент обнаруживает незнание ответа на соответствующий вопрос; 2) допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл; 3) беспорядочно и неуверенно излагает

		<p>материал;</p> <p>4) на дополнительные вопросы преподавателя обучающийся не дает правильные ответы.</p> <p>Компетенция и (или) ее часть не сформирована.</p>
Решение зачётной задачи	10 баллов	Задача решена, сделан вывод
	0 баллов	Задача не решена
Максимальная сумма баллов промежуточной аттестации - 50		



## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ

### 6.1. Рекомендуемая литература

#### 6.1.1. Основная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
Л1.1	Коломейченко А. С., Польшакова Н. В., Чеха О. В.	Информационные технологии	, 2018	<a href="https://e.lanbook.com/book/101862">https://e.lanbook.com/book/101862</a>
Л1.2	Советов Б. Я., Цехановский В. В.	Информационные технологии: Учебник Для СПО	Москва: Юрайт, 2019	<a href="https://urait.ru/bcode/433277">https://urait.ru/bcode/433277</a>

#### 6.1.2. Дополнительная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
Л2.1	Бурняшов, Б. А.	Информационные технологии в менеджменте: практикум	Саратов: Вузовское образование, 2015	<a href="http://www.iprbooks.hop.ru/33674.html">http://www.iprbooks.hop.ru/33674.html</a>
Л2.2	Говорова, С. В., Лапина, М. А.	Информационные технологии: лабораторный практикум	Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2016	<a href="http://www.iprbooks.hop.ru/66066.html">http://www.iprbooks.hop.ru/66066.html</a>
Л2.3	Пахомова, Н. А.	Информационные технологии в менеджменте: учебно-методическое пособие	Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018	<a href="http://www.iprbooks.hop.ru/70765.html">http://www.iprbooks.hop.ru/70765.html</a>

#### 6.1.3. Методические разработки

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
Л3.1	ДГТУ, Каф. "ИТ"; сост. В.В. Еремеев	Методические указания для выполнения лабораторных работ по дисциплине «Информационные технологии в сервисе»	Ростов н/Д.: ИЦ ДГТУ, 2018	<a href="https://ntb.donstu.ru/c">https://ntb.donstu.ru/c</a>

### 6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

Э1	Основы информационных технологий [Электронный ресурс]/ С.В. Назаров [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), 2016			
Э2	Головицына М.В. Информационные технологии в экономике [Электронный ресурс]/ Головицына М.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), 2016			

#### 6.3.1 Перечень программного обеспечения

6.3.1.1	Компьютерный класс, оборудованный для проведения практических работ с персональными компьютерами, объединенными в сеть с выходом в Интернет. Установленное лицензионное программное обеспечение: табличный процессор MS Excel 2007, графический редактор Corel Draw, текстовый процессор MS Word 2007, СУБД MS Access 2007, Средство создания презентаций MS Power Point 2007, Borland Developer studio 2005. ОС Windows. ППП Office, Matlab.			
---------	---	--	--	--

#### 6.3.2 Перечень информационных справочных систем

6.3.2.1	Электронно-библиотечная система IPRbooks <a href="http://www.iprbookshop.ru">www.iprbookshop.ru</a>			
6.3.2.2	Электронно-библиотечная система «Лань» <a href="http://www.lanbook.com">www.lanbook.com</a> (модули «Инженерно-технические науки», «Технологии пищевых производств», «Химия», «Физкультура и спорт»)			
6.3.2.3	Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека онлайн» <a href="http://BiblioClub.ru">BiblioClub.ru</a>			

6.3.2.4	Научная электронная библиотека eLibrary. ru
6.3.2.5	Виртуальный читальный зал диссертаций РГБ diss.rsl.ru
6.3.2.6	Электронно-библиотечная система «Гребенников» grebennikon.ru



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Технологический институт сервиса (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе  
(ТИС (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе)**

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

по выполнению практических работ  
по дисциплине «Теория организации и организационное поведение»  
обучающихся направления подготовки  
38.04.02 «МЕНЕДЖМЕНТ»  
Направленность (профиль) «Стратегическое управление»

Методические указания по дисциплине «Теория организации и организационное поведение» содержат задания для обучающихся, необходимые для практических занятий.

Проработка предложенных заданий позволит обучающимся приобрести необходимые знания в области изучаемой дисциплины.

Предназначены для направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент», направленность (профиль) «Стратегическое управление».

## **СОДЕРЖАНИЕ**

Введение

Практическое занятие 1.

Практическое занятие 2.

Практическое занятие 3.

Практическое занятие 4.

Список рекомендуемых информационных источников

## ВВЕДЕНИЕ

При изучении курса дисциплины наряду с овладением обучающимися теоретическими положениями уделяется внимание приобретению ими практических навыков с тем, чтобы они смогли успешно применять их в своей последующей деятельности.

Содержание дисциплины «Теория организации и организационное поведение» следующее:

- Организация и организационное поведение: взаимосвязь понятий и процессов.
- Организация как статическая система. Организация как система. Внутренняя и внешняя среда. Ресурсы организации. Типы и виды организационных систем. Типовые организационные структуры. Законы организации.
- Модели организационного поведения по Дж. Ньюстрому, Ю.Б. Красовскому. Организация как статическая система. Основные детерминанты организационного поведения. Организационная структура как характеристика социальной системы. Простые и сложные структуры. Правила построения рациональных структур.
- Организационная иерархия как основа организационного поведения. Групповые нормы, групповой статус как детерминанты поведения в организации. Организационное поведение и национальная культура. Проблемы культурной адаптации.
- Организация как группа. Организационное поведение в группе.
- Организация как динамическая система. Управление организационным поведением в условиях изменений. Организация как система процессов. Основные, поддерживающие и управленческие процессы в организации. Управление организационным поведением в условиях изменений.
- Факторы, детерминирующие организационные изменения. Методы управления сопротивлением организационным изменениям. Организация как самоорганизующаяся система. Процессы самоуправления и саморазвития личности и группы.
- Организация и самоорганизация в социальных системах. Коллективная самоорганизация. Проблема стихийного организационного поведения. Организация и стихийное массовое поведение. Управление массовидным поведением.

Целью изучения дисциплины «Теория организации и организационное поведение» является развитие профессиональной компетентности магистра менеджмента в области управления организациями различных организационно-правовых форм на основе понимания закономерностей поведения работников в данных социальных системах.

Изучение курса дисциплины «Теория организации и организационное поведение» должно сформировать у магистрантов представление об организации как о системном образовании, представленном на разных уровнях и в разных качествах. Именно различия в подходах к выделению системных качеств социальной организации определяют сложность понимания закономерностей поведения человека в организационных системах.

Применение метода системного анализа к изучению данной дисциплины определяет следующие его задачи: изучение проблем в исторической перспективе, расширение объема знаний обучающихся в области осмысления сущности современных проблем, обсуждаемых в средствах массовой информации, управленческой, экономической и др. литературе, а также приобретение навыков последовательного и грамотного изложения своих мыслей в устной и письменной формах.

В результате освоения данной дисциплины у магистров формируются следующие компетенции:

ОПК-1.1: Понимает термины, понятия, подходы, модели экономической, организационной и управленческой теорий в объеме, необходимом для решения профессиональных задач;

ОПК-1.2: Применяет инновационные подходы, основанные на достижениях экономической, организационной и управленческой теорий, для решения профессиональных задач;

ОПК-1.3: Обобщает, проводит критический анализ практик управления и применяет результаты анализа для решения профессиональных задач.

Изучив данный курс, магистрант должен:

Знать:

- термины, понятия, подходы и модели экономической, организационной и управленческой теорий в объеме, необходимом для решения профессиональных задач;
- инновационные подходы, основанные на достижениях экономической, организационной и управленческой теорий;
- способы проведения критического анализа практик управления и применения его результатов для решения профессиональных задач.

Уметь:

- применять и использовать термины, понятия, подходы и модели экономической, организационной и управленческой теорий в объеме, необходимом для решения профессиональных задач;
- применять инновационные подходы, основанные на достижениях экономической, организационной и управленческой теорий;
- проводить критический анализ практик управления, обобщать полученные результаты и применять их для решения профессиональных задач.

Владеть:

- навыками восприятия и применения терминов, понятий, подходов и моделей экономической, организационной и управленческой теорий в объеме, необходимом для решения профессиональных задач;
- навыками использования инновационных подходов, основанных на достижениях экономической, организационной и управленческой теорий, для решения профессиональных задач;
- способностью обобщать полученные в процессе критического анализа практик управления результаты и применять информацию для решения профессиональных задач.

Реализация компетентностного подхода предусматривает широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий (разбор и анализ конкретных ситуаций, собеседование) в сочетании с внеаудиторной работой в целях формирования и развития профессиональных навыков будущих магистров.

Лекционный курс является базой для последующего получения обучающимися практических навыков, которые приобретаются ими на практических занятиях, проводимых в активных формах: деловые игры; ситуационные семинары, написание эссе и др.

Методика проведения практических занятий и их содержание продиктованы стремлением как можно эффективнее развивать у магистрантов мышление и интуицию, необходимые современному специалисту. Активные формы практических занятий открывают большие возможности для проверки усвоения теоретического и практического материала обучающимися.

### **Практическое занятие 1**

**(По Разделу 1 - Организация и организационное поведение: взаимосвязь понятий и процессов)**

**Цель занятия** заключается в формировании у обучающихся профессиональных компетенций ОПК-1.1, ОПК-1.2, ОПК-1.3.

1. Входное тестирование.
2. Проведение собеседования по итогам тестирования.
3. Построение индивидуальных траекторий изучения курса – выбор заданий для письменной работы по разделу 1.

**Входной тест по курсу  
«Теория организации и организационное поведение»**

**Варианты тест-билетов по дисциплине**

**Вариант 1**

Выберите номер правильного ответа и вставьте его в бланк ответов. Будьте внимательны! В некоторых заданиях правильных ответов может быть несколько. Продолжительность выполнения заданий - 60 минут.

**Блок 1. Теория организации**

**1. Понятие «система» определяется как**

1. сумма подсистем, взаимовлияющих друг на друга;
2. совокупность частей, взаимосвязанных между собой;
3. совокупность взаимосвязанных элементов, формирующих целостное образование.

**2. Организация – это**

1. самоорганизующаяся система на всех этапах жизненного цикла;
2. объект, обладающий комплексом взаимосвязанных элементов, внутренней упорядоченной структурой и особым единством с внешним окружением;
3. относительно автономная группа людей с четко структурированной совместной деятельностью и определенными границами, которая создается или существует для достижения общей цели (целей);
4. все определения относятся к понятию «организация».

**3. Назовите науки, которые кроме теории организации также изучают особенности функционирования и развития организационных систем:**

1. менеджмент;
2. организационное поведение;
3. психология;
4. педагогика.

**4. В состав внешней среды прямого воздействия организационной системы входят следующие компоненты:**

1. природно-климатический фактор;
2. потребители продукции и услуг;
3. рынки сбыта, поставщики;
4. техника и технология;
5. конкуренты;
6. государство;
7. все окружающие организации и люди;
8. общественные организации и группы.

**5. Основными компонентами (подсистемами) внутренней среды организации выделяют:**

1. маркетинговую подсистему;
2. социальную подсистему;
3. экономическую подсистему;
4. информационную подсистему;
5. производственно-техническую;
6. ресурсы;
7. организационную культуру;



8. все вышеперечисленное.

**6. Социальной организационной подсистемой называется:**

1. совокупность организационно-технических средств, обеспечивающих каналы и сети организации соответствующей информацией для эффективных коммуникаций в управлении организации;
2. совокупность людей, работающих в организации со сложным комплексом отношений между ними;
3. совокупность экономических процессов, происходящих в организации.

**7. Основными (первичными) производственными процессами являются:**

1. процессы, включающие все виды работ, непосредственно связанных с производством продукции или услуг и обеспечивающих жизнедеятельность организации;
2. процессы, которые поддерживают производство продукции и услуг с позиции его непрерывности и экономичности;
3. процессы, которые формируют условия и факторы, необходимые для достижения организацией ее целей.

**8. В состав вторичных (обеспечивающих) процессов включают следующие виды работ:**

1. снабжение;
2. обеспечение сбыта продукции;
3. технологическое развитие;
4. послепродажное обслуживание;
5. управление персоналом;
6. производство.

**9. Организационно-правовыми формами коммерческих организаций являются:**

1. хозяйственное товарищество в форме полного товарищества;
2. хозяйственное общество в форме акционерного общества;
3. потребительский кооператив;
4. производственный кооператив;
5. общественные и религиозные организации;
6. фонды;
7. государственное или муниципальное унитарное предприятие;
8. учреждения;
9. ассоциации и союзы.

**10. По субъектам владения и управления можно выделить следующие виды организаций:**

1. бюджетные;
2. не обладающие правами юридического лица;
3. хозяйственные;
4. негосударственные;
5. общественные;
6. муниципальные;
7. обладающие правами юридического лица;
8. частные.

**11. Организационно-правовыми формами объединений предприятий являются:**

1. картель;
2. ассоциация;

3. комбинат;
4. концерн;
5. корпорация;
6. финансово-промышленная группа;
7. тендер;
8. все вышеперечисленные.

**12. *Разделение работ между работниками и подразделениями организации, находящимися на различных уровнях иерархии, называют:***

1. индивидуальной специализацией труда;
2. горизонтальной специализацией труда;
3. вертикальной специализацией труда.

**13. *Данная схема характерна для организационной структуры:***

*Руководитель организации  
Руководитель подразделения  
Руководитель подразделения  
Руководитель подразделения  
Исполнители*

1. линейного типа;
2. функционального типа;
3. линейно-функционального типа;
4. проектного типа;
5. дивизионального типа.

**14. *Данная схема характерна для организационной структуры:***

*Руководитель организации  
Бухгалтерия  
Юридический отдел  
Отдел сбыта  
Исполнители производственных подразделений*

1. линейного типа;
2. функционального типа;
3. линейно-функционального типа;
4. проектного типа;
5. дивизионального типа.

**15. *К методам организационного проектирования относятся:***

1. метод аналогий;
2. экспертно-аналитический метод;
3. метод структурирования целей;
4. метод организационного моделирования;
5. эмпирические методы;
6. метод теоретического моделирования.

**16. *Определение главной цели будущей организации с учетом состояния внешней среды и потребностей общественного развития происходит:***

1. на 1 этапе организационного проектирования;
2. на 2 этапе организационного проектирования;
3. на 3 этапе организационного проектирования;
4. на 4 этапе организационного проектирования.

## **Блок 2. Организационное поведение**

**17. Присущее живым существам взаимодействие с окружающей средой, опосредованное их внешней (двигательной) и внутренней (психической) активностью:**

1. общение;
2. поведение;
3. деятельность.

**18. Цель изучения организационного поведения:**

1. овладение навыками управление поведением людей в процессе профессиональной деятельности и их совершенствование;
2. овладение навыками манипулирования людьми;
3. обеспечение конкурентоспособности организации.

**19. Подход к пониманию организационного поведения, утверждающий, что различные организационные ситуации предполагают специфические образцы поведения, анализ которых нельзя проводить с универсальных позиций – это:**

1. ориентация на человеческие ресурсы;
2. ситуационный подход;
3. ориентация на результаты;
4. системный подход.

**20. Подход к анализу организационного поведения, предполагающий, что менеджеры обладают целостным взглядом на субъект управления, поэтому все части организационного взаимодействия должны быть увязаны в комплекс – это:**

1. ориентация на человеческие ресурсы;
2. ситуационный подход;
3. ориентация на результаты;
4. системный подход.

**21. Системное качество человека, которое возникает в процессе выполнения деятельности, взаимодействия с другими людьми и с самим собой:**

1. индивид;
2. личность;
3. человек;
4. субъект.

**22. Немногочисленная общность людей, находящихся между собой в непосредственном личном контакте и взаимодействии:**

1. средняя группа;
2. большая группа;
3. малая группа.

**23. Совокупность последовательных спонтанных или целенаправленных действий членов группы, направленных на достижение определенного результата деятельности, стержнем которых является процесс решения групповой задачи в ходе совместной деятельности:**

1. групповые эффекты;
2. групповые процессы;
3. групповые состояния.

**24. Противоречие, возникающее между людьми, коллективами в процессе их совместной деятельности из-за непонимания или противоположности интересов, отсутствие согласия между двумя или более сторонами:**

1. столкновение;
2. конфликт;
3. напряженность.

**25. Процесс побуждения к деятельности и общению для достижения личных целей и целей организации:**

1. стимулирование;
2. манипулирование;
3. мотивирование.

**26. Какой стиль руководства и лидерства эффективен в ситуации, когда сотрудники «не хотят и не умеют работать» или когда в организации наблюдается критическая ситуация?**

1. демократический;
2. либеральный;
3. авторитарный.

**27. Организационная культура, требующая от своих сотрудников максимизации количества деловых контактов с клиентами, настойчивость в поиске выгодных сделок и наличие таких черт характера как дружелюбие, обаяние, прагматичность и др.; погоня за количеством, ориентация на достижение краткосрочного успеха:**

1. инвестиционная культура;
2. административная культура;
3. культура торговли.

**28. Организационная культура, требующая от своих сотрудников основательности, терпеливости, верности слову; в ситуации кризиса решения принимаются коллективно и тщательно проверяются:**

1. инвестиционная культура;
2. административная культура;
3. культура торговли.

**29. Организационная культура – это**

1. набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих сотрудникам ориентиры в их поведении;
2. философия и идеология организации;
3. система общественно прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, убеждений и верований, регулирующих взаимоотношения людей в организации и за ее пределами;
4. все определения отражают сущность понятия «организационная культура».

## **Вариант 2**

Выберите номер правильного ответа и вставьте его в бланк ответов. Будьте внимательны! В некоторых заданиях правильных ответов может быть несколько. Продолжительность выполнения заданий - 60 минут.

### **Блок 1. Теория организации**

**1. Организация – это:**

1. самоорганизующаяся система на всех этапах жизненного цикла;
2. объект, обладающий комплексом взаимосвязанных элементов, внутренней упорядоченной структурой и особым единством с внешним окружением;

3. относительно автономная группа людей с четко структурированной совместной деятельностью и определенными границами, которая создается или существует для достижения общей цели (целей).

**2. Социальную организационную подсистему можно изучить с помощью следующих наук:**

1. психология;
2. социология;
3. социальная психология;
4. юриспруденция;
5. все вышеперечисленное.

**3. Понятие «система» определяется как:**

1. совокупность взаимосвязанных элементов, формирующих целостное образование;
2. совокупность частей, взаимосвязанных между собой;
3. сумма подсистем, взаимовлияющих друг на друга.

**4. Основными признаками социальной системы являются:**

1. объединение людей;
2. объединение людей, машин, технологий;
3. наличие общей цели;
4. наличие потребности в совместной деятельности;
5. структурированная совместная деятельность;
6. наличие четкой структуры управления;
7. наличие определенных границ.

**5. Как подсистемы внутренней среды организации рассматриваются:**

1. маркетинговая;
2. экономическая;
3. финансовая;
4. социальная;
5. социально-трудовая;
6. информационная;
7. производственно-технологическая.

**6. Вторичными или обеспечивающими организационными процессами являются:**

1. процессы, включающие все виды работ, непосредственно связанных с производством продукции или услуг и обеспечивающих жизнедеятельность организации;
2. процессы, которые поддерживают производство продукции и услуг с позиции его непрерывности и экономичности;
3. процессы, которые формируют условия и факторы, необходимые для достижения организацией ее целей.

**7. В состав основных производственных процессов включают следующие виды работ:**

1. снабжение;
2. обеспечение сбыта продукции;
3. обеспечение поставок сырья и материалов;
4. послепродажное обслуживание;
5. управление персоналом;
6. производство.

**8. По степени юридической самостоятельности можно выделить следующие виды организаций:**

1. коммерческие;
2. бюджетные;
3. не обладающие правами юридического лица;
4. хозяйственные;
5. общественные;
6. обладающие правами юридического лица.

**9. Среди обозначенных хозяйственными являются следующие организации:**

1. магазин;
2. больница;
3. мебельная фабрика;
4. банк;
5. общество слепых;
6. завод.

**10. Организационно-правовыми формами некоммерческих организаций являются:**

1. хозяйственное товарищество в форме полного товарищества;
2. хозяйственное общество в форме акционерного общества;
3. потребительский кооператив;
4. производственный кооператив;
5. общественные и религиозные организации;
6. фонды;
7. государственное или муниципальное унитарное предприятие;
8. учреждения;
9. ассоциации и союзы.

**11. Разделение труда в организации на одном уровне иерархии по уровням управления, стадиям и этапам осуществляемых процессов называется:**

1. индивидуальной специализацией труда;
2. вертикальной специализацией труда;
3. горизонтальной специализацией труда.

**12. Важнейшими из организационных ресурсов на современном этапе признаются:**

1. человеческие ресурсы;
2. финансовые ресурсы;
3. природные ресурсы.

**13. Данная схема характерна для организационной структуры:**

Президент  
Финансы Маркетинг НИОКР Персонал  
Отделение по продукту А  
Отделение по продукту Б  
Отделение по продукту В  
Отделение по продукту Г

1. линейного типа;
2. функционального типа;
3. линейно-функционального типа;
4. проектного типа;
5. дивизионального типа.

**14. Данная схема характерна для организационной структуры:**

*Руководитель организации*  
*Рук-ль проекта № 1*  
*Рук-ль проекта № 2*  
*НИОКР*  
*Финансы*  
*Маркетинг*  
*Производство*  
*Группа*

1. линейного типа;
2. функционального типа;
3. линейно-функционального типа;
4. проектного типа;
5. дивизионального типа.

**15. Субъектами организаторской деятельности являются:**

1. высшее руководство организации;
2. руководители, менеджеры среднего и низшего уровня управления;
3. все члены организации.

**16. Процесс проектирования организационных систем включает в себя:**

1. регистрацию фирмы;
2. проектирование механизма управления организацией;
3. проектирование механизма отношений с внешней средой;
4. все вышеизложенное.

**17. Создание организационной структуры происходит:**

1. на 1 этапе организационного проектирования;
2. на 2 этапе организационного проектирования;
3. на 3 этапе организационного проектирования;
4. на 4 этапе организационного проектирования.

**Блок 2. Организационное поведение**

**18. Теоретические и практические знания о том, как люди - отдельные личности и целые группы - действуют внутри организаций, называются:**

1. психология;
2. организационное поведение;
3. менеджмент.

**19. Подход к анализу организационного поведения, предполагающий анализ личностного роста и развития индивидов, достижение ими все более высоких уровней компетенции, творческой активности – это**

1. ориентация на человеческие ресурсы;
2. ситуационный подход;
3. ориентация на результаты;
4. системный подход.

**20. Подход к анализу организационного поведения, предполагающий ориентацию менеджмента на производительность организации – это**

1. ориентация на человеческие ресурсы;
2. ситуационный подход;
3. ориентация на результаты;
4. системный подход.

**21. Разновидность социальных систем, объединение людей, совместно реализующих некоторую программу (цель) и действующих на основе определенных принципов и правил, это:**

1. группа;
2. организация;
3. институт.

**22. Ограниченная размерами общность людей, выделяющаяся или выделяемая из социального целого по определенным признакам: характеру деятельности, социальной или классовой принадлежности, структуре, композиции и др., это:**

1. группа;
2. институт;
3. организация.

**23. Относительно многочисленная общность людей, находящихся в опосредованном функциональном взаимодействии, это:**

1. средняя группа;
2. большая группа;
3. малая группа.

**24. Социально-психологические процессы, приводящие группу в определенное состояние посредством различных групповых механизмов и обеспечивающие ее формирование, функционирование и развитие:**

1. групповые эффекты;
2. групповые процессы;
3. динамика группы.

**25. Передача информации от одного человека к другому, один из способов доведения до других идей, фактов, мыслей, чувств и ценностей:**

1. кодирование;
2. трансляция;
3. коммуникация;
4. информационные барьеры.

**26. Система факторов, вызывающих активность организма и определяющих направленность поведения человека:**

1. потребности;
2. мотивация;
3. стимулы.

**27. Совокупность приемов и методов, применяемых лидером с целью оказания воздействия на зависящих от него или находящихся в его подчинении людей:**

1. стиль поведения;
2. стиль лидерства;
3. стиль управления.

**28. Какой стиль руководства и лидерства эффективен для ситуации, когда сотрудники инициативны, самостоятельны и самоуправляемы?**

- а) демократический;
- б) либеральный;
- в) авторитарный.



**29. Интегральная характеристика организации, которую составляют нормы поведения в организации и способы оценки результатов деятельности:**

1. организационные традиции;
2. организационная культура;
3. групповые нормы.

**30. Организационная культура, требующая от своих сотрудников аккуратности, осторожности, покорности, адаптивности, педантичности; карьера зависит от выслуги лет:**

1. инвестиционная культура;
2. административная культура;
3. культура торговли.

### **Практическое занятие 2**

**(По Разделу 2 - Организация как статическая система. Основные детерминанты организационного поведения)**

**Цель занятия** заключается в формировании у обучающихся профессиональных компетенций ОПК-1.1, ОПК-1.2, ОПК-1.3.

Ценности и установки в организационном поведении (просмотр и анализ к/фильма «Перелом», режиссер Г. Хоблит).

**Вопросы для обсуждения:**

1. Какова иерархия ценностей у главного героя?
2. Что явилось фактором, определяющим особенности ценностей главного героя?
3. Что в большей степени определяет структуру ценностей и поведение человека: культурные или общественные факторы?

### **Практическое занятие 3**

**(По Разделу 3 - Организация как динамическая система. Управление организационным поведением в условиях изменений)**

**Цель занятия** заключается в формировании у обучающихся профессиональных компетенций ОПК-1.1, ОПК-1.2, ОПК-1.3.

Управление организационным поведением в условиях изменений: решение кейсов.

### **Практическое занятие 4**

**(По Разделу 4 - Организация как самоорганизующаяся система. Процессы самоуправления и саморазвития личности и группы)**

**Цель занятия** заключается в формировании у обучающихся профессиональных компетенций ОПК-1.1, ОПК-1.2, ОПК-1.3.

1. Управление массовидным поведением.
2. Виды слухов и управление ими: решение кейсов.

**ПРИМЕР ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ  
«Теория организации и организационное поведение»**

- 1. Открытые и закрытые системы отличаются:**
- А) способностью обмениваться со средой массой и информацией;
  - Б) способностью обмениваться со средой энергией, информацией и управляющими воздействиями;
  - В) способностью обмениваться со средой массой, энергией и информацией.
- 2. Компьютер является примером:**
- А) технической системы;
  - Б) социальной системы;
  - В) математической системы.
- 3. Система с направленными связями моделируется:**
- А) неориентированным графом;
  - Б) ориентированным графом;
  - В) смешанным графом.
- 4. Особенности искусственных и естественных систем заключаются:**
- А) в сложности;
  - Б) в истории появления;
  - В) в типе устройства.
- 5. Суть понятия «элемент системы» наиболее четко отражает следующее определение:**
- А) «элемент - простейшая часть системы»;
  - Б) «элемент - предел членения системы в определенном аспекте ее Рассмотрения»;
  - В) «элемент - относительно независимая часть системы, не связанная с другими ее частями».
- 6. Одним из главных участников Хотторнских исследований, результаты которых оказали значительное влияние на становление науки «Организационное поведение», был:**
- А) Элтон Мэйо;
  - Б) Макс Вебер;
  - В) Эмиль Дюркгейм;
  - Г) Пауль Гехр.
- 7. Теория Альберта Бандуры, где учитывается важность приобретения опыта поведения в различных ситуациях у других людей, для личности носит название:**
- А) теория социального обучения;
  - Б) психоаналитическая теория;
  - В) гуманистическая теория;
  - Г) личностная теория.
- 8. Тенденция восприятия другого человека через его принадлежность к определенной социальной категории, носит название:**
- А) фасилитация;
  - Б) эффект «ореола»;
  - В) стереотипизация;
  - Г) атрибуция.
- 9. Группа, достигающая высокой эффективности, благодаря четкому распределению ролей, и готовности всех членов к взаимопомощи, базирующейся на**

*осознании своего единства и общности согласованных норм и ценностей, в организационном поведении носит название:*

- А) рабочей группы;
- Б) ролевой группы;
- В) команды;
- Г) согласованной группы.

*10. Прибавочная интеллектуальная энергия, возникающая при объединении людей в целостную группу и выражаемая в групповом результате, который превышает сумму индивидуальных результатов, носит название:*

- А) эффекта пульсара;
- Б) социальной фасилитации;
- В) эффекта Рингельмана;
- Г) эффекта синергии.

*11. «Организационное поведение» как наука базируется на достижениях таких поведенческих наук, как:*

- А) анатомия;
- Б) биология;
- В) кибернетика;
- Г) психология;
- Д) политология;
- Е) право;
- Ж) социальная психология.

*12. Основными подходами к обучению в науке «Организационное поведение» являются:*

- А) личностный;
- Б) постепенный;
- В) бихевиористский;
- Г) когнитивный;
- Д) самообучение;
- Е) реактивный;
- Ж) групповой.

*13. Развитие ассоциаций между стимулами и реакциями посредством опыта в теории научения представлено:*

- А) методом Павлова;
- Б) методом Чампи;
- В) методом Бехтерева;
- Г) методом Иванова;
- Д) методом Макинтоша-Флетчера;
- Е) методом Скиннера;
- Ж) методом Грейнера.

*14. Механизмы функционирования группы, посредством которых осуществляются групповые процессы, и достигается эффективность групп в «Организационном поведении» носят название:*

- А) групповых норм;
- Б) групповых эффектов;
- В) групповых законов;
- Г) групповых правил.

**15. Одним из первых, кто подчеркивал важность групп в организации, был:**

- А) М. Вебер;
- Б) Э. Дюркгейм;
- В) Г. Мюнстерберг;
- Г) П. Гехр.

**16. По целостности команды в «Организационном поведении» делят на:**

- А) целые;
- Б) разрозненные;
- В) кросс-функциональные;
- Г) интактные;
- Д) локальные.

**17. К процессуальным теориям мотивации, рассматриваемым в «Организационном поведении», относят:**

- А) теории индивидуальных различий;
- Б) теория гигиены мотивации;
- В) теория справедливости;
- Г) теория ожидания;
- Д) комплексную теорию;
- Е) трех типов приобретенных потребностей.

## **ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ**

**Тема: «Основные понятия теории организации»**

**Вопросы для обсуждения:**

1. Предмет и метод теории организации.
2. Определение организации. Организация как объект. Организация как процесс.
3. Эволюция понятия «система». Системный подход и системный анализ.

**Темы докладов:**

1. Система наук об организации.
2. Общие характеристики и признаки организации.
3. Системный подход в теории организации.

**Тема: «Организации как результат организационного процесса»**

**Вопросы для обсуждения:**

1. Типология и классификация экономических организаций.
2. Системно-кибернетический подход и информация в теории организации.

**Тема доклада:**

1. Организация управления производством производственно-хозяйственных организаций.

**Тема: «Законы организации»**

**Вопросы для обсуждения:**

1. Явление самоорганизации и самоуправления.

2. Понятия: закон, закономерность.
3. Специфические законы социальных систем.

**Темы докладов:**

1. Законы современных организаций.
2. Особенности социальных систем.

**Тема: «Элементы и процессы организационной деятельности»**

**Вопросы для обсуждения:**

1. Динамическая организация как упорядоченный процесс.
2. Организаторские задачи и организационные проблемы.

**Темы докладов:**

1. Принципы динамической организации.
2. Организаторская мысль и теория организации.
3. Система законов функционирования организации.
4. Организация как система управленческих процессов.

**Тема: «Теоретические основы организационного поведения»**

**Вопросы для обсуждения:**

1. Поведенческие дисциплины и их роль в управлении организацией.
2. Роль Хотторнских экспериментов для науки «Организационное поведение».

**Тема доклада:**

1. Исторические аспекты становления и развития науки «Организационное поведение».

**Тема: «Управление поведением индивида в организации»**

**Вопросы для обсуждения:**

1. Теории и методы изучения индивидуальных характеристик.
2. Стереотипы восприятия в организационном поведении и теории научения.
3. Методы мотивации в модификации индивидуального поведения.

**Темы докладов:**

1. Менеджер в организационном поведении.
2. Роль бихевиоризма в становлении науки «Организационное поведение».

**Тема: «Управление поведением групп в организации»**

**Вопросы для обсуждения:**

1. Управление группами в организации.
2. Методы командообразования в современных компаниях.

**Темы докладов:**

1. Модификация поведения в организационном поведении.
2. Социально-ориентированные подходы к стимулированию индивидов и групп в организации.

**Тема: «Международные аспекты организационного поведения»**

**Вопросы для обсуждения:**

1. Управление организационной культурой в многонациональных корпорациях.
2. Управление коммуникациями в многонациональных корпорациях.

**Темы докладов:**

1. Управленческая деятельность в инокультурной среде.
2. Особенности национальных культур в среде бизнеса и менеджмента (концепции и анализ культур).
3. Методики и эффективность подготовки к культурной адаптации.
4. Поведение индивидов и групп в различных культурных средах.
5. Особенности управления многонациональным коллективом.

**СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

<b>Основная литература</b>				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
Л1.1	Лапыгин Ю.Н.	Теория организации и организационное поведение: Учебное пособие	Москва: ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2017	<a href="http://znanium.com/go.php?id=615081">http://znanium.com/go.php?id=615081</a>
Л1.2	Лапыгин Ю.Н.	Теория организации и организационное поведение: Учебное пособие	Москва: ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2018	<a href="http://znanium.com/go.php?id=951271">http://znanium.com/go.php?id=951271</a>
<b>Дополнительная литература</b>				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
Л2.1	Балашов А.П.	Теория организации и организационное поведение: Учебное пособие	Москва: Вузовский учебник, 2014	<a href="http://znanium.com/go.php?id=429092">http://znanium.com/go.php?id=429092</a>
Л2.2	Бардасова Э.В., Сергеева Е.А.	Теория организации и организационное поведение: учебное пособие	Казань: Казанский научно-исследовательский технологический университет (КНИТУ), 2013	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=258721">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=258721</a>
<b>Методические разработки</b>				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
<b>Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»</b>				
Э1	Теория организации и организационное поведение: Учебное пособие / Лапыгин Ю.Н. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 329 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Магистратура) (Переплёт) ISBN 978-5-16-004495-8 - Режим доступа: <a href="http://znanium.com/catalog/product/615081">http://znanium.com/catalog/product/615081</a>			
Э2	Теория организации и организационное поведение: учеб. пособие / Ю.Н. Лапыгин. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 360 с. - (Высшее образование: Магистратура). - <a href="http://www.dx.doi.org/10.12737/23755">www.dx.doi.org/10.12737/23755</a> . - Режим доступа: <a href="http://znanium.com/catalog/product/951271">http://znanium.com/catalog/product/951271</a>			
Э3	Теория организации и организационное поведение: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 304 с.: 60x90 1/16. (переплет) ISBN 978-5-9558-0343-2 - Режим доступа: <a href="http://znanium.com/catalog/product/429092">http://znanium.com/catalog/product/429092</a>			
Э4	Бардасова, Э.В. Теория организации и организационное поведение: учебное пособие / Э.В. Бардасова, Е.А. Сергеева; Министерство образования и науки России, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Казанский национальный исследовательский технологический университет». - Казань: Издательство КНИТУ, 2013. - 104 с.: ил., табл., схем. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-7882-1427-6; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=258721">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=258721</a>			
<b>Перечень программного обеспечения</b>				
1	Microsoft Windows (лицензионное ПО)			

2	Пакет офисных программ Microsoft Office (лицензионное ПО)
3	Acrobat DC (свободно распространяемое ПО)
4	Консультант Плюс (отечественное лицензионное ПО)
<b>Перечень информационных справочных систем</b>	
1	Справочная правовая система (СПС) КонсультантПлюс: <a href="http://www.consultant.ru">http://www.consultant.ru</a>



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Технологический институт сервиса (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе  
(ТИС (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе)**

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

для организации самостоятельной работы  
по дисциплине «Теория организации и организационное поведение»  
для обучающихся направления подготовки  
38.04.02 «МЕНЕДЖМЕНТ»  
Направленность (профиль) «Стратегическое управление»



Методические указания по дисциплине «Теория организации и организационное поведение» содержат задания для обучающихся, необходимые для организации их самостоятельной работы.

Проработка предложенных заданий позволит обучающимся приобрести необходимые знания в области изучаемой дисциплины.

Предназначены для направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент», направленность (профиль) «Стратегическое управление».

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1. Общая характеристика самостоятельной работы	4
2. Контрольные точки и виды отчетности по ним	4
3. Методические рекомендации по изучению теоретического материала	5
4. Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям	7
5. Методические рекомендации по подготовке реферата (эссе, доклада)	7
6. Методические рекомендации по подготовке к тестированию	10
7. Методические рекомендации по подготовке к экзамену	18
Список рекомендуемых информационных источников	19

## **ВВЕДЕНИЕ**

Цель методических указаний - оказать помощь обучающимся в освоении курса дисциплины «Теория организации и организационное поведение».

Данные методические указания направлены на систематизированное и логически последовательное восприятие места организации, ее деятельности в обеспечении благоприятных условий жизнедеятельности ее работников и различных групп общества, а также вклада организации в формирование организационного поведения и решение общественных проблем.

Перед началом курса целесообразно ознакомиться со структурой дисциплины на основании программы, а также с последовательностью изучения тем и их объемом. В целях оптимальной самоорганизации необходимо сопоставить данную информацию с графиком проведения занятий и выявить наиболее затратные по времени и объему темы, чтобы заранее определить для себя периоды объемных заданий.

### **1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**

Целью изучения дисциплины «Теория организации и организационное поведение» является развитие профессиональной компетентности магистра менеджмента в области управления организациями различных организационно-правовых форм на основе понимания закономерностей поведения работников в данных социальных системах.

Изучение курса дисциплины «Теория организации и организационное поведение» должно сформировать у магистрантов представление об организации как о системном образовании, представленном на разных уровнях и в разных качествах. Именно различия в подходах к выделению системных качеств социальной организации определяют сложность понимания закономерностей поведения человека в организационных системах.

Применение метода системного анализа к изучению данной дисциплины определяет следующие его задачи: изучение проблем в исторической перспективе, расширение объема знаний обучающихся в области осмысления сущности современных проблем, обсуждаемых в средствах массовой информации, управленческой, экономической и др. литературе, а также приобретение навыков последовательного и грамотного изложения своих мыслей в устной и письменной формах.

В результате освоения данной дисциплины у магистров формируются следующие компетенции:

ОПК-1.1: Понимает термины, понятия, подходы, модели экономической, организационной и управленческой теорий в объеме, необходимом для решения профессиональных задач;

ОПК-1.2: Применяет инновационные подходы, основанные на достижениях экономической, организационной и управленческой теорий, для решения профессиональных задач;

ОПК-1.3: Обобщает, проводит критический анализ практик управления и применяет результаты анализа для решения профессиональных задач.

Самостоятельная работа по дисциплине выполняется с целью получения и закрепления знаний, приобретенных при изучении теоретического материала.

### **2. КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ И ВИДЫ ОТЧЕТНОСТИ ПО НИМ**

Контроль качества и сроков изучения тем лекций выполняется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в виде конспектирования текста.

Контроль качества и сроков выполнения практических заданий осуществляется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в соответствии с заданием.

Контроль качества сдачи доклада осуществляется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в соответствии с заданием.

Успеваемость обучающихся по дисциплине оценивается в ходе текущего контроля и промежуточной аттестации.

### **3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА**

Изучение любого раздела или темы следует начинать с ознакомления с вопросами плана изучения темы. Теоретический материал представляет собой конспект лекций, содержащий необходимый набор утверждений и формул (без детальных подробностей), но с подробным обоснованием их использования при решении конкретных экономических задач. При изучении материала необходимо помимо лекционных материалов использовать рекомендуемую основную и дополнительную литературу для его лучшего усвоения.

Осваивать теорию следует в соответствии с последовательностью, представленной в плане лекции. Методика работы с литературой предусматривает ведение записи прочитанного в виде плана - конспекта, опорного конспекта. Это позволит сделать знания системными, зафиксировать и закрепить их в памяти обучающегося.

Для успешного освоения дисциплины обучающимся необходимо самостоятельно детально изучить представленные темы по рекомендуемым источникам информации. При подготовке к занятиям следует руководствоваться указаниями и рекомендациями преподавателя, использовать основную литературу из предоставленного им списка. Для наиболее глубокого освоения дисциплины рекомендуется изучать литературу, обозначенную как «дополнительная» в представленном списке в РПД.

#### **Контрольные вопросы (Раздел 1)**

1. Общая характеристика типовых организационных структур: линейная, функциональная, линейно-функциональная.
2. Линейные и функциональные подразделения в организации: особенности управления.
3. Характеристика дивизиональных организационных структур: продуктовые, региональные (территориальные) и смешанные.
4. Структура и размер организации.
5. Роль руководителя в организациях с различными структурами.
6. Формы экономического объединения предприятий на современном рынке: корнер, трест, синдикат, комбинат, конгломерат, финансово-промышленная группа, кэйрэцу.
7. Добровольные и общественные объединения организаций: ассоциация, консорциум.
8. Тендер и виртуальная организаций как специфическая форма соединения организационных усилий.
9. Ключевые процессы в организации.
10. Производственные процессы: особенности использования и организации производства.
11. Организация обеспечивающих процессов: снабжение, технологическое развитие, управление персоналом.
12. Общая характеристика управленческих процессов.
13. Хозяйственная организация: понятие, специфика, роль в экономической жизни общества.
14. Классификация хозяйственных организаций (предприятий).
15. Специфические виды современных предприятий: франчайза, венчур, концессия, оффшорное предприятие, межнациональное предприятие, оболочечное предприятие, виртуальные организации, лизинговые компании.
16. Организаторская деятельность как функция управления.

17. Субъекты и процедуры их организаторской деятельности (принятие решения, утверждение, организация выполнения).
18. Объект организаторской деятельности и его действия в рамках порученных функций (подготовка решения, согласование решения и т.п.).
19. Проектирование как управленческая деятельность.
20. Основные этапы организационного проектирования.
21. Нормативно-правовые основы создания организаций.
22. Проектирование организации как аспект управленческой деятельности.
23. Особенности экспертно-аналитического метода и метода аналогий при проектировании организаций.
24. Структурирование целей как метод организационного проектирования.
25. Возможности организационного моделирования при создании организационного проекта.
26. Организация как открытая система.
27. Компоненты и составляющие внешней среды организации.
28. Характеристика внешних ресурсов конкретной организации (по выбору студента).
29. Понятие ресурсов организации.
30. Виды внутренних ресурсов.
31. Управление ресурсами в организации.
32. Роль неформальных групп в управлении организационным поведением.
33. Особенности и недостатки формальных групп.
34. Приемы формирования групповых норм.
35. Условия формирования коллектива.
36. Этические основы организационного поведения.
37. Психологические приемы преодоления сопротивления персонала организационным изменениям.
38. Психологическое консультирование руководителей по проблемам организационного поведения.
39. Организационное поведение и глобализация.
40. Кросскультурные основы организационного поведения.

#### **Контрольное задание (Раздел 2)**

Посмотрите фильм Э. Рязанова «Гараж» и ответьте на следующие вопросы:

- Как распределены роли в формальном коллективе (выбрать одну из предложенных классификаций групповых ролей), кто является формальным лидером?
- Как распределены роли в неформальном коллективе (выбрать одну из предложенных классификаций групповых ролей), кто является неформальным лидером?
- Выделите этапы становления команды (коллектива) по материалам фильма.

#### **Контрольное задание (Раздел 3)**

1. Представить одно из современных направлений в развитии организации.
2. Объяснить возможные причины сопротивления персонала внедрения данного новшества в организацию.
3. Предложить методы нейтрализации сопротивления организационным изменениям.

#### **Контрольное задание (Раздел 4)**

1. Определить основные элементы самоуправления в конкретной организации.
2. Назвать основные потребности, реализуемые персоналом в данных формах самоуправления.

#### **Критерии оценки устного опроса и контрольных заданий**

Полнота ответа на поставленный вопрос, умение использовать термины, приводить примеры, делать выводы.

За каждый блок в сумме обучающийся должен получить 25 баллов, из них: 5 – за посещение занятий; 5 – за выполнение дополнительных заданий (доклад, статья, презентация); 10 – за выполнение тестовых заданий; 5 – за защиту лабораторных работ (при их наличии).

В таблице 2 приведено весовое распределение баллов и шкала оценивания по видам контрольных мероприятий.

Таблица 2 - Весовое распределение баллов и шкала оценивания по видам контрольных мероприятий

Текущий контроль (50 баллов)						Бонусы	Промежуточная аттестация (50 баллов)	Итоговое количество баллов по результатам текущего контроля и промежуточной аттестации
Блок 1			Блок 2					
Лекционные занятия ( $X_1$ )	Практические занятия ( $Y_1$ )	Текущая аттестация ( $Z_1$ )	Лекционные занятия ( $X_2$ )	Практические занятия ( $Y_2$ )	Текущая аттестация ( $Z_2$ )	Самообразование и познавательная активность на занятиях	от 0 до 50 баллов	Менее 41 балла – не зачтено; Более 41 балла – зачтено
4	4	17	4	4	17			
Сумма баллов за 1 блок = 25			Сумма баллов за 2 блок = 25					

Критерии получения оценки:

- результат, содержащий полный правильный ответ – максимальное количество баллов;

- результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – более 60%) или ответ, содержащий незначительные неточности – 75% от максимального количества баллов;

- результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – от 30 до 60%) или ответ, содержащий значительные неточности - 40% от максимального количества баллов;

- результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – менее 30%), неправильный ответ (ответ не по существу задания) или отсутствие ответа – 0% от максимального количества баллов.

#### 4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Процесс подготовки к практическим занятиям включает изучение нормативных документов, обязательной и дополнительной литературы по рассматриваемым вопросам.

Непосредственное проведение практического занятия предполагает:

- индивидуальные выступления обучающихся с сообщениями по какому-либо вопросу изучаемой темы;

- фронтальное обсуждение рассматриваемой проблемы, обобщения и выводы по теме;

- решение вариантных задач и упражнений;

- решение ситуационных производственных (профессиональных) задач;

- проектирование и моделирование разных видов и компонентов профессиональной деятельности.

#### 5. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ ДОКЛАДА

К самостоятельной работе относится подготовка доклада по дисциплине «Теория организации и организационное поведение» как одного из этапов учебного процесса, который помогает обучающимся приобретать навыки самостоятельного исследования и представления его результатов. Тема доклада выбирается обучающимся самостоятельно по согласованию с преподавателем.

**Примерные темы докладов:**

1. Система наук об организации.
2. Общие характеристики и признаки организации.
3. Системный подход в теории организации.
4. Организация управления производством производственно-хозяйственных организаций.
5. Законы современных организаций.
6. Особенности социальных систем.
7. Принципы динамической организации.
8. Организаторская мысль и теория организации.
9. Система законов функционирования организации.
10. Организация как система управленческих процессов.
11. Исторические аспекты становления и развития науки «Организационное поведение».
12. Менеджер в организационном поведении.
13. Роль бихевиоризма в становлении науки «Организационное поведение».
14. Модификация поведения в организационном поведении.
15. Социально-ориентированные подходы к стимулированию индивидов и групп в организации.
16. Управленческая деятельность в инокультурной среде.
17. Особенности национальных культур в среде бизнеса и менеджмента (концепции и анализ культур).
18. Методики и эффективность подготовки к культурной адаптации.
19. Поведение индивидов и групп в различных культурных средах.
20. Особенности управления многонациональным коллективом.
21. История становления организационного поведения: классическая школа, административный менеджмент, школа человеческих отношений и др.
22. Стадии развития группы и команды. Потенциальные преимущества и недостатки работы в группе.
23. Современные оценки феномена лидерства.
24. Типовые организационные структуры: линейная, функциональная, линейно-функциональная.
25. Корпоративная культура и ее влияние на деятельность организации.
26. Модели организации.
27. Методы нейтрализации сопротивления организационным изменениям.
28. Общая характеристика управленческих процессов.
29. Кросскультурные основы организационного поведения.
30. Управление карьерой и формирование поведения индивида.

С результатами подготовки доклада обучающийся может выступать на конференциях и семинарах по рассмотренному вопросу.

**Общие рекомендации по подготовке доклада**

Доклад должен включать в себя введение, основную часть и заключение.

Во введении необходимо отразить обоснование актуальности выбранной темы, краткое описание текущего состояния проблемы. В нем обучающийся должен указать цель и задачи работы, объект исследования, элементы новизны, введенные в процессе написания доклада. Необходимо перечислить проблемы, которые должны быть решены в рамках выбранной темы.

Основная часть доклада должна содержать вопросы, предусмотренные в плане работы. В ней необходимо отразить теоретические основы, раскрывающие суть проблемы, проанализировать собранные материалы, характеризующие практическую сторону объекта исследования. Этот раздел может содержать рабочие таблицы, диаграммы и другие

материалы. В заключении необходимо отразить выводы и предложения, полученные в результате предыдущей работы. Они должны быть сформулированы четко и точно.

Список использованных информационных источников должен включать в алфавитном порядке список современных законов и нормативных актов, соответствующей научной литературы, научных работ, тематических сборников и других источников, выпущенных не ранее пяти лет.

### **Оформление доклада и порядок его защиты**

Объем работы – 15-20 страниц пронумерованного компьютерного текста, шрифт 14, интервал 1,5, поля стандартные. Иллюстрации, фотографии, рисунки, графики, которые появляются на тексте, должны быть пронумерованы.

Выполненный доклад проверяется преподавателем. Если он оформлен согласно предъявляемым требованиям, то допускается к защите, о чем преподавателем делаются записи на титульном листе работы.

Если имеет отрицательный отзыв - возвращается на доработку с последующим представлением о его повторном рассмотрении.

Требуемый уровень оригинальности не менее 50%.

Доклады могут сопровождаться презентацией, отражающей основные моменты выполненного исследования.

Для подготовки презентации обучающемуся необходимо использовать PowerPoint. Количество слайдов презентации к докладу – не более 15.

### **Критерии оценки доклада**

Критерий оценки	Показатель	Максимальное количество баллов
1. Степень раскрытия сущности проблемы	- соответствие содержания теме;	1
	- полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы;	1
	- умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал;	1
	- умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу;	1
	- аргументировать основные положения и выводы;	1
	- умение четко и обоснованно формулировать выводы;	1
	- самостоятельность, способность к определению собственной позиции по проблеме и к практической адаптации материала	2
2. Соблюдение требований по оформлению	- правильность и аккуратность оформления;	1
	-точность в цитировании и указании источника текстового фрагмента;	1
	- соблюдение требований к объему и структуре доклада;	1
	- грамотность и культура изложения	1
3. Уровень защиты	- доклад структурирован, раскрывает тему;	1
	- даны правильные, аргументированные ответы на уточняющие вопросы;	2
	- слайды представлены в логической последовательности и оформлены в виде презентации;	1
	- количество слайдов не более 15	1
Максимальное количество баллов		17

Максимальное количество баллов, которое обучающийся может получить за подготовку доклада и презентации к нему составляет 17 баллов.

Баллы учитываются в процессе проведения текущего контроля:

17 баллов – оценка «отлично»;

12-16 баллов – оценка «хорошо»;



8-11 баллов – оценка «удовлетворительно»  
Менее 8 баллов – оценка «неудовлетворительно».

## **6. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ТЕСТИРОВАНИЮ**

Успешное выполнение тестовых заданий является необходимым условием итоговой положительной оценки в соответствии с рейтинговой системой обучения. Выполнение тестовых заданий предоставляет обучающимся возможность самостоятельно контролировать уровень своих знаний, обнаруживать пробелы и принимать меры по их ликвидации.

Форма изложения тестовых заданий позволяет закрепить и восстановить в памяти пройденный материал. Тестовые задания охватывают основные вопросы по дисциплине «Теория организации и организационное поведение».

У обучающегося есть возможность выбора одного или нескольких правильных ответов из числа предложенных вариантов. Для выполнения тестовых заданий обучающиеся должны изучить лекционный материал по теме, соответствующие разделы учебников, учебных пособий и других источников.

Контрольные тесты выполняются обучающимися самостоятельно во время практических занятий или при выполнении самостоятельных заданий как итоговые по пройденной теме.

### **ПРИМЕР ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «Теория организации и организационное поведение»**

#### **I**

#### **1. Открытые и закрытые системы отличаются:**

- А) способностью обмениваться со средой массой и информацией;
- Б) способностью обмениваться со средой энергией, информацией и управляющими воздействиями;
- В) способностью обмениваться со средой массой, энергией и информацией.

#### **2. Компьютер является примером:**

- А) технической системы;
- Б) социальной системы;
- В) математической системы.

#### **3. Система с направленными связями моделируется:**

- А) неориентированным графом;
- Б) ориентированным графом;
- В) смешанным графом.

#### **4. Особенности искусственных и естественных систем заключаются:**

- А) в сложности;
- Б) в истории появления;
- В) в типе устройства.

#### **5. Суть понятия «элемент системы» наиболее четко отражает следующее определение:**

- А) «элемент - простейшая часть системы»;
- Б) «элемент - предел членения системы в определенном аспекте ее Рассмотрения»;
- В) «элемент - относительно независимая часть системы, не связанная с другими ее частями».

**6. Одним из главных участников Хотторнских исследований, результаты которых оказали значительное влияние на становление науки «Организационное поведение», был:**

- А) Элтон Мэйо;
- Б) Макс Вебер;
- В) Эмиль Дюркгейм;
- Г) Пауль Гехр.

**7. Теория Альберта Бандуры, где учитывается важность приобретения опыта поведения в различных ситуациях у других людей, для личности носит название:**

- А) теория социального обучения;
- Б) психоаналитическая теория;
- В) гуманистическая теория;
- Г) личностная теория.

**8. Тенденция восприятия другого человека через его принадлежность к определенной социальной категории, носит название:**

- А) фасилитация;
- Б) эффект «ореола»;
- В) стереотипизация;
- Г) атрибуция.

**9. Группа, достигающая высокой эффективности, благодаря четкому распределению ролей, и готовности всех членов к взаимопомощи, базирующейся на осознании своего единства и общности согласованных норм и ценностей, в организационном поведении носит название:**

- А) рабочей группы;
- Б) ролевой группы;
- В) команды;
- Г) согласованной группы.

**10. Прибавочная интеллектуальная энергия, возникающая при объединении людей в целостную группу и выражаемая в групповом результате, который превышает сумму индивидуальных результатов, носит название:**

- А) эффекта пульсара;
- Б) социальной фасилитации;
- В) эффекта Рингельмана;
- Г) эффекта синергии.

**11. «Организационное поведение» как наука базируется на достижениях таких поведенческих наук, как:**

- А) анатомия;
- Б) биология;
- В) кибернетика;
- Г) психология;
- Д) политология;
- Е) право;
- Ж) социальная психология.

**12. Основными подходами к обучению в науке «Организационное поведение» являются:**

- А) личностный;
- Б) постепенный;

- В) бихевиористский;
- Г) когнитивный;
- Д) самообучение;
- Е) реактивный;
- Ж) групповой.

**13. Развитие ассоциаций между стимулами и реакциями посредством опыта в теории научения представлено:**

- А) методом Павлова;
- Б) методом Чампи;
- В) методом Бехтерева;
- Г) методом Иванова;
- Д) методом Макинтоша-Флетчера;
- Е) методом Скиннера;
- Ж) методом Грейнера.

**14. Механизмы функционирования группы, посредством которых осуществляются групповые процессы, и достигается эффективность групп в «Организационном поведении» носят название:**

- А) групповых норм;
- Б) групповых эффектов;
- В) групповых законов<sup>4</sup>
- Г) групповых правил.

**15. Одним из первых, кто подчеркивал важность групп в организации, был:**

- А) М. Вебер;
- Б) Э. Дюркгейм;
- В) Г. Мюнстерберг;
- Г) П. Гехр.

**16. По целостности команды в «Организационном поведении» делят на:**

- А) целые;
- Б) разрозненные;
- В) кросс-функциональные;
- Г) интактные;
- Д) локальные.

**17. К процессуальным теориям мотивации, рассматриваемым в «Организационном поведении», относят:**

- А) теории индивидуальных различий;
- Б) теория гигиены мотивации;
- В) теория справедливости;
- Г) теория ожидания;
- Д) комплексную теорию;
- Е) трех типов приобретенных потребностей.

## II

**1. Ниже перечислен ряд потребностей в соответствии с классификацией А. Маслоу. Вычеркните лишнее:**

- 1) физиологические потребности;
- 2) потребность в безопасности;
- 3) потребности в принадлежности и социальные потребности;

- 4) потребности в уважении и статусе;
- 5) потребности в самоактуализации и в самовыражении;
- 6) потребности ожидания.

**2. К слагаемым трудовой мотивации относятся перечисленные элементы.**

**Вычеркните лишнее:**

- 1) потребности;
- 2) ценностные ориентации;
- 3) мотивы;
- 4) стимулы;
- 5) ориентация на досуг.

**3. Мотивация трудового поведения означает:**

- 1) удовлетворение интересов человека в труде;
- 2) проявление внутренней структуры личности;
- 3) удовлетворение потребностей;
- 4) все вышеперечисленное верно;
- 5) все вышеперечисленное неверно.

**4. Что является, согласно концепции Ф. Герцберга, факторами, мотивирующими трудовую деятельность?**

- 1) условия труда;
- 2) содержание труда;
- 3) характер труда;
- 4) организация труда.

**5. Неформальная организация - это:**

- 1) объединение людей в рамках производственной организации по интересам;
- 2) скрытая структура формальной организации;
- 3) не оформленная определенными документами часть производственной организации.

**6. Конфликт в системе трудовых отношений - это:**

- 1) отсутствие согласия между двумя и более сторонами;
- 2) любые виды борьбы между индивидами или социальными группами;
- 3) соревнование;
- 4) следствие плохого управления.

**7. Основными стилями руководства являются:**

- 1) принципиальный;
- 2) демократический;
- 3) авторитарный;
- 4) нейтральный.

**8. Главными направлениями социологических исследований в сфере труда являются:**

- 1) совершенствование управления производственными отношениями;
- 2) исследование трудовой мотивации;
- 3) исследование внутри-коллективных отношений;
- 4) повышение уровня стабильности производственных коллективов.

**9. Начальным этапом подготовки социологического исследования является:**

- 1) сбор социологической информации;
- 2) выдвижение рабочих гипотез;
- 3) формулировка проблемы;
- 4) определение объекта исследования.

**10. Какой метод сбора информации в социологии труда является главным?**

- 1) опрос;
- 2) анализ документов;
- 3) наблюдение;
- 4) эксперимент;
- 5) все вышеназванное верно, все зависит от целей исследования.

**11. Что такое «формирование организационной культуры»? Выделите основное:**

- 1) подбор персонала;
- 2) ориентация новых сотрудников на корпоративные ценности;
- 3) зависит от руководителей высшего звена;
- 4) ритуалы, различные символы, номинации лучших сотрудников;
- 5) корпоративные праздники;
- 6) взаимоотношения с клиентами;
- 7) заработная плата сотрудников.

**12. Что такое «культура личности»? Выберите правильный ответ.**

- 1) основой авторитета и влияния личности в организации являются знания, опыт, способности сотрудника;
- 2) основу культуры составляют власть, контроль, мобильность личности.

**13. Каковы основные функции организационной культуры?**

- 1) обеспечение стабильности организации;
- 2) обеспечение единства и общности всех членов организации;
- 3) обеспечение вовлеченности всех членов организации в ее общее дело;
- 4) поощрение стремления людей к соперничеству и конкуренции как внутри организации, так и вне ее.

**14. Трудовое поведение бывает следующих видов (укажите правильные ответы):**

- 1) индивидуальное, коллективное;
- 2) исполнительское, управленческое;
- 3) нормативное, отклоняющееся от нормативов;
- 4) ценностное, ситуативное;
- 5) установленное в официальных документах, не установленное;
- 6) наличное, социальное.

**15. Укажите правильный ответ. Деструктивные формы трудового поведения - это:**

- 1) противоправное поведение;
- 2) административно-управленческое, превышающее права и полномочия;
- 3) дисфункциональное, профессиональная некомпетентность;
- 4) девиантное, связанное с реализацией асоциальных привычек и склонностей;
- 5) все ответы верны.

**16. Вычеркните лишнее. Основными представителями исследований в области мотивации труда являются:**

- 1) А. Маслоу;

- 2) Ф. Герцберг;
- 3) Ф. Тейлор;
- 4) В. Врум;
- 5) М. Вебер.

**17. Спецификой социологического анализа трудовой деятельности является:**

- 1) подбор и расстановка кадров;
- 2) повышение экономической эффективности труда;
- 3) соотношение затрат труда и его результатов;
- 4) роль человеческого фактора в процессе труда.

**18. Вычеркните лишнее. Основными представителями немецкой школы социологии труда являются:**

- 1) А. Маслоу;
- 2) Ф. Герцберг;
- 3) К. Маркс;
- 4) М. Вебер;
- 5) Э. Дюркгейм.

**19. Вычеркните лишнее. «Удовлетворенность трудом» означает:**

- 1) оценку работником содержания труда;
- 2) удовлетворенность материальным вознаграждением за труд;
- 3) чувство внутренней согласованности между потребностями личности и степенью их реализации;
- 4) психологическая несовместимость работников в труде.

**20. Удовлетворенность трудом измеряют довольно разнообразным набором индикаторов. Вычеркните лишнее.**

- 1) хорошие отношения в коллективе;
- 2) разнообразная работа;
- 3) высокий заработок;
- 4) работа дает возможность повышать квалификацию;
- 5) равномерное обеспечение работой;
- 6) хорошая организация труда;
- 7) первичная профессиональная подготовка.

**21. Вычеркните лишнее. Обогащение труда включает в себя:**

- 1) расширение зон обслуживания;
- 2) перемену рабочих мест;
- 3) гибкий график рабочего времени;
- 4) расширение должностных обязанностей;
- 5) комнаты психологической разгрузки.

**22. Вычеркните лишнее. Сущность трудовой адаптации заключается:**

- 1) во взаимном приспособлении человека и окружающей трудовой среды;
- 2) в овладении умениями, навыками, развитии личностных качеств, требуемых новым рабочим местом;
- 3) в освоении психофизиологических и санитарно-гигиенических условий труда;
- 4) во включении работника в систему взаимоотношений коллектива, освоении традиций, норм, правил и других элементов субкультуры;
- 5) в субъективной оценке мотивов других работников.

**23. Описание профессии и специальностей с учетом требований, предъявляемых к человеку, и оптимальных условий организации труда называется:**

- 1) профессиограммой;
- 2) психограммой;
- 3) анкетой;
- 4) должностной инструкцией.

**24. Проанализируйте приведенные ниже положения. Выберите правильный ответ.**

- 1) «Особенности проведения досуга тесно взаимосвязаны, коррелируют с трудовой деятельностью, осуществляемой работником»;
- 2) «Досуг никоим образом не влияет на трудовую деятельность человека».

**25. Что такое «забастовка»? Выберите правильный ответ.**

- 1) одна из наиболее резких форм проявления конфликта в сфере общественного производства;
- 2) групповое, организованное, гласное и целенаправленное воздействие на производственный процесс путем временного отказа социального субъекта от участия в регламентированной трудовой деятельности с целью удовлетворения выдвинутых требований, саботаж.

**26. Сплоченность коллектива:**

- 1) улучшает производственные показатели;
- 2) не влияет на производственные показатели;
- 3) ухудшает производственные показатели;
- 4) может улучшать, а может ухудшать.

**27. Автор концепции «организация - бюрократия»:**

- 1) М. Вебер;
- 2) К. Маркс;
- 3) Ф. Герцберг;
- 4) Дж. Маршалл.

**28. Известный немецкий социолог:**

- 1) М. Вебер;
- 2) О. Конт;
- 3) Ф. Герцберг;
- 4) Дж. Маршалл.

**29. Инновация - это:**

- 1) получение и распространение новых результатов деятельности;
- 2) рационализаторская деятельность;
- 3) изобретательская деятельность;
- 4) разрешение противоречия между обществом и личностью.

**30. Участие руководства, персонала организации и специалистов в проведении изменений предусматривает стратегия:**

- 1) специалиста;
- 2) совместной деятельности;
- 3) обучения;
- 4) лояльности и преданности.

**31. Не имеет значения для эффективной деятельности группы:**

- 1) цель группы;
- 2) поиск приемов и средств;
- 3) технология производства;
- 4) групповые обсуждения.

**32. Организации, которые готовы к любым изменениям внешних факторов, - это организационные системы:**

- 1) открытые;
- 2) замкнутые;
- 3) закрытые;
- 4) внешние.

**33. Оценочные суждения группы, коллектива о каком-либо событии, факте, явлении, в котором отражается отношение к данной информации большинства членов коллектива, - это:**

- 1) коллективные традиции;
- 2) общественное мнение;
- 3) коллективное настроение;
- 4) общественная мораль.

**34. «Организация - внешняя среда», «подразделение - подразделение», «индивид - организация» в организации характеризуют уровни:**

- 1) организационной культуры;
- 2) принятия решений;
- 3) взаимодействия;
- 4) делегирования полномочий.

В темах, количество неверных ответов по которым превысит 3, обучающемуся рекомендуется дополнительная проработка материала, после чего необходимо пройти повторное тестирование.

**Критерии оценивания тестовых заданий**

Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 90%.

Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 70%.

Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 50%.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на тестовые задания составляет менее 50% либо ответы заимствованы.

**Оформление ответов на тесты**

Ответы на тесты оформляются обучающимся на отдельном листе самостоятельно. В правом углу проставляется ФИО и группа, далее следует номер теста и выбранный вариант ответа.

## **7. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ЭКЗАМЕНУ**

Процедура экзамена проводится как отдельное контрольное мероприятие.

Итоговая оценка по результатам изучения данного курса выставляется на экзамене после выполнения комплексного задания. Задание выполняется самостоятельно каждым магистрантом. Время выполнения – 40 мин.



## ВОПРОСЫ КОМПЛЕКСНОГО ЭКЗАМЕНАЦИОННОГО ЗАДАНИЯ

1. Опишите схему управления Вашей организацией.
2. Определите в соответствии с указанной организационной структурой:
  - роль руководителя в управлении организацией;
  - опишите модель организационного поведения (опираясь на модель организационного поведения Дж. Ньюстрема или Ю.Д. Красовского);
  - проанализируйте степень соответствия стиля управления и организационного поведения сотрудников.
3. Предложите варианты организационных изменений в Вашей организации.
4. Укажите факторы сопротивления и продвижения предполагаемых изменений.
5. Укажите роль самоорганизации и самоуправления в реализации организационных изменений.

### Вопросы для подготовки к экзамену:

1. Объект и предмет теории организации. Место теории организации среди организационно-управленческих дисциплин.
2. Организация как социальная система.
3. Организационная патология.
4. Формальная и неформальная организация.
5. Механистический и органистический типы организаций.
6. Организационный конфликт. Управление конфликтом в организации.
7. Концепция жизненного цикла организации.
8. Организационное поведение. Модель «административного человека».
9. Организационное поведение руководителя.
10. Матричная структура управления организацией.
11. Организационно-правовые формы организаций.
12. Единичные и групповые организационные формы организаций.
13. Особенности факторинговых и инжиниринговых компаний.
14. Общая модель организационных коммуникаций. Характерные недостатки протекания коммуникативных процессов в организациях.
15. Классификация коммуникаций в организации. Средства организационных коммуникаций.
16. Управление знаниями в организации.
17. Природа и сущность организации.
18. Соотношение понятий «закон», «зависимость» и «закономерность».
19. Закон синергии.
20. Закон самосохранения.
21. Закон развития.
22. Закон информированности-упорядоченности.
23. Закон единства анализа и синтеза.
24. Закон композиции и пропорциональности.
25. Принципы статической организации.
26. Принципы динамической организации.
27. Организационное проектирование. Методы организационного проектирования.
28. Организационная культура: свойства, функции и влияние на эффективность организации.
29. Управление организационной культурой: формирование, развитие, поддержание.
30. Модель организационной культуры Г. Хоффштеде.
31. Модель организационной культуры Г. Лэйн и Дж. Дистефано.
32. Модель организационной культуры У. Оучи.
33. Аппарат управления: понятие, функции, структура.

34. Организация как система решений. Методы принятия управленческих решений.
35. Критерии и методы оценки эффективности организации.
36. Доверие в организации.
37. Процессы самоорганизации и самоуправления в организации.
38. Перспективы развития организаций: сетевые, виртуальные, многомерные, интеллектуальные и обучающиеся организации.
39. Принципы функционирования организации.
40. Внешняя среда организации.
41. Внутренняя среда организации.
42. Классическая теория организации: научное управление (Ф. Тейлор); административная школа (А. Файоль); бюрократическая модель организации (М. Вебер).
43. Системный подход в теории организации.

### СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ

<b>Основная литература</b>				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
Л1.1	Лапыгин Ю.Н.	Теория организации и организационное поведение: Учебное пособие	Москва: ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2017	<a href="http://znanium.com/go.php?id=615081">http://znanium.com/go.php?id=615081</a>
Л1.2	Лапыгин Ю.Н.	Теория организации и организационное поведение: Учебное пособие	Москва: ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2018	<a href="http://znanium.com/go.php?id=951271">http://znanium.com/go.php?id=951271</a>
<b>Дополнительная литература</b>				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
Л2.1	Балашов А.П.	Теория организации и организационное поведение: Учебное пособие	Москва: Вузовский учебник, 2014	<a href="http://znanium.com/go.php?id=429092">http://znanium.com/go.php?id=429092</a>
Л2.2	Бардасова Э.В., Сергеева Е.А.	Теория организации и организационное поведение: учебное пособие	Казань: Казанский научно-исследовательский технологический университет (КНИТУ), 2013	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=258721">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=258721</a>
<b>Методические разработки</b>				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
<b>Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»</b>				
Э1	Теория организации и организационное поведение: Учебное пособие / Лапыгин Ю.Н. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 329 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Магистратура) (Переплёт) ISBN 978-5-16-004495-8 - Режим доступа: <a href="http://znanium.com/catalog/product/615081">http://znanium.com/catalog/product/615081</a>			
Э2	Теория организации и организационное поведение: учеб. пособие / Ю.Н. Лапыгин. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 360 с. - (Высшее образование: Магистратура). - <a href="http://www.dx.doi.org/10.12737/23755">www.dx.doi.org/10.12737/23755</a> . - Режим доступа: <a href="http://znanium.com/catalog/product/951271">http://znanium.com/catalog/product/951271</a>			
Э3	Теория организации и организационное поведение: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 304 с.: 60x90 1/16. (переплет) ISBN 978-5-9558-0343-2 - Режим доступа: <a href="http://znanium.com/catalog/product/429092">http://znanium.com/catalog/product/429092</a>			
Э4	Бардасова, Э.В. Теория организации и организационное поведение: учебное пособие / Э.В. Бардасова, Е.А. Сергеева; Министерство образования и науки России, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Казанский национальный исследовательский технологический университет». - Казань: Издательство КНИТУ, 2013. - 104 с.: ил., табл., схем. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-7882-1427-6; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=258721">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=258721</a>			
<b>Перечень программного обеспечения</b>				
1	Microsoft Windows (лицензионное ПО)			

2	Пакет офисных программ Microsoft Office (лицензионное ПО)
3	Acrobat DC (свободно распространяемое ПО)
4	Консультант Плюс (отечественное лицензионное ПО)
<b>Перечень информационных справочных систем</b>	
1	Справочная правовая система (СПС) КонсультантПлюс: <a href="http://www.consultant.ru">http://www.consultant.ru</a>



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
Технологический институт сервиса (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе  
(ТИС (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе)

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

по выполнению практических работ  
по дисциплине «Актуальные проблемы менеджмента»  
для обучающихся по направлению подготовки  
38.04.02 Менеджмент  
Направленность (профиль) Стратегическое управление

## Содержание

ВВЕДЕНИЕ	3
Практическое занятие 1. Проблемы развития управленческой мысли	5
Практическое занятие 2. Принципы, функции и методы управления	7
Практическое занятие 3. Целеполагание в системе менеджмента	10
Практическое занятие 4. Системный подход в менеджменте	13
Практическое занятие 5. Проблемы формирования системы управления	15
Практическое занятие 6. Проблемы коммуникации в управлении	17
Практическое занятие 7. Моделирование процессов в управлении	19
Практическое занятие 8. Проблемы построения организационных структур	22
Практическое занятие 9. Проблемы координации деятельности в организации	24
Практическое занятие 10. Проблемы контроля и регулирования	26
Практическое занятие 11. Подготовка, принятие и оптимизация решения	28
Практическое занятие 12. Проблемы власти и влияния в организации	31
Практическое занятие 13. Проблемы мотивации персонала в организации	34
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ	38

## ВВЕДЕНИЕ

При изучении курса наряду с овладением студентами теоретическими положениями уделяется внимание приобретению практических навыков, с тем, чтобы они смогли успешно применять их в своей последующей работе.

Цель изучения дисциплины «Актуальные проблемы менеджмента» состоит в формировании у студентов общепрофессиональных компетенций, способствующих систематизации и расширению знаний, навыков и умений в области диагностики и решения проблем современного менеджмента.

Задачи курса:

- дать знания современных концепций менеджмента, основанные на творческом обобщении отечественного и зарубежного опыта менеджмента;
- дать представления о развитии науки менеджмента в России и за рубежом;
- предложить рекомендации и способы применения современных подходов к менеджменту на российских предприятиях;
- систематизировать основные аспекты теории и методологии менеджмента на исследовательском уровне;
- развить способности обучающихся в области диагностики проблем менеджмента;
- изучить современные проблемы менеджмента в области анализа деловой среды, организационной диагностики проблем менеджмента и оргпроектирования;
- изучить современные проблемы менеджмента в области формирования и реализации функций управления;
- изучить современные проблемы теории и практики принятия и реализации решений;
- изучить социальные проблемы современной теории и практики менеджмента;
- систематизировать теоретические основы управления изменениями.

В результате освоения данной дисциплины формируются следующие компетенции у обучающегося:

ОПК-5.1: Демонстрирует понимание современного состояния научных исследований в менеджменте и смежных областях, современных методов и средств анализа решения исследовательских и аналитических задач

ОПК-5.2: Критически оценивает результаты научных исследований, проводит анализ, обобщает, систематизирует и оценивает результаты научных исследований в менеджменте и смежных областях

ОПК-5.3: Разрабатывает и реализует научно-исследовательские, аналитические, консалтинговые и прочие аналогичные проекты

Изучив данный курс, студент должен:

Знать:

- основные тенденции развития менеджмента в России и за рубежом;
- особенности управления современными организациями;
- объективные тенденции экономического развития, закономерности функциональных экономических систем, взаимодействие экономических процессов и их социальное содержание;
- основные подходы к решению проблем менеджмента, этапы развития науки менеджмента в прошлом и настоящем, природу и состав функций управления;
- современную специфику менеджмента отечественных организаций и современные проблемы менеджмента в области формирования и реализации функций управления;
- закономерности становления и развития научного знания как феномена менеджмента;

Уметь:

- применять на практике принципы, методы и модели управления социально-экономическими системами;
- уметь анализировать и оценивать эффективность системы менеджмента в меняющихся условиях внешней и внутренней среды;
- систематизировать современные знания в области специфических направлений менеджмента;
- соотносить основные научные концепции менеджмента с общими проблемами развития науки и общества;
- предлагать свои классификационные признаки проблем менеджмента;
- анализировать ситуации по взаимосвязи теории и практики управления, выделению современных проблем менеджмент;

- диагностировать социальные проблемы современной теории и практики менеджмента;
- планировать меры по проведению организационных изменений.

Владеть:

- навыками анализа проблем менеджмента;
- методологией научного исследования процессов управления;
- навыками диагностики проблем в управлении современной организацией;
- навыками исследовательской деятельности в области менеджмента;
- навыками специальной аргументации при разборе стандартных экономических ситуаций и специфику их практического применения в разных областях.

Реализация компетентностного подхода предусматривает широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий (разбор конкретных ситуаций, собеседование) в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков специалистов.

Лекционный курс является базой для последующего получения обучающимися практических навыков, которые приобретаются на практических занятиях, проводимых в активных формах: деловые игры; ситуационные семинары. Методика проведения практических занятий и их содержание продиктованы стремлением как можно эффективнее развивать у студентов мышление и интуицию, необходимые современному специалисту. Активные формы семинаров открывают большие возможности для проверки усвоения теоретического и практического материала.

## Практическое занятие 1 Проблемы развития управленческой мысли

**Цель:** заключается в формировании у студентов компетенций: ОПК-5.1 ОПК-5.2 ОПК-5.3

Цель занятия - на основе изучения зарубежных и отечественных теорий управления сформировать индивидуальную концепцию и определить пути реализации ее на практике.

### Методические указания:

В современной теории и практике под менеджментом понимается процесс руководства (управления) отдельным работником, рабочей группой и организацией в целом.

В широком смысле, управление является неотъемлемым атрибутом любой системы (биологической, технической, социальной). Этот атрибут обеспечивает ее сохранение, развитие, упорядочение и достижение целей. Формирование специфической области научных знаний об управлении началось в конце XIX в. начале XX в.

Историческим толчком для появления управленческих теорий, стал переход от присваивающего хозяйства (охота, собирательство) к принципиально новым формам получения продукта, путем их производства (т.е. производящая экономика), в результате чего стали формироваться древнейшие цивилизации (Северный Ирак, Палестина) в 10-8 тыс. лет до н.э.

Гордон Чайлд назвал этот толчок "Неолитическая революция". В течение этого процесса сформировались мощные государства, которые не мыслили себя без жесткой управленческой деятельности (фараоны Др. Египта).

Сократ (теоретик управления в Др. Греции) считал, что основой управления являются знания и умения навязать свое мнение другому человеку. Он анализировал различные формы правления. Его взгляды продолжили Платон, Аристотель. Проблемы управления также рассматривали Фома Аквинский, Аврелий Августин. В дальнейшем, в средние века, эпоху нового времени, эпоху Возрождения концепции управления формировались в социальных утопиях Томаса Мора, Томаза Кампанеллы и Николо Макиавелли. Самые знаменитые произведения - "Государь", "Искусство войны".

Проблемами управления в XIX - XX в.в. занимались Сперанский, Витте, Столыпин, Мордвинов, а после Октябрьской революции - Богданов, Бухарин, Гастев.

На Западе проблемами управления начал заниматься американский инженер, "отец научного менеджмента" Тейлор (1856-1915). Заслуга Тейлора в том, что он развил научное управление в 4-х областях:

- нормирование (любой труд можно структурировать и измерить);
- исследование соотношений времени и задач (любой труд можно оценить);
- систематический отбор обучения кадров;
- денежные стимулы (вознаграждение за результат, а не за саму деятельность как таковую).

### Вопросы и задания:

**Задание 1.** Прочитайте наиболее распространенные и известные точки зрения на менеджмент как науку и обоснуйте приведенные утверждения.

1. Теория менеджмента не имеет своих объективных законов, так как все знания об управлении включаются в состав «управленческих аспектов разных наук» или в состав «конкретных наук об управлении».

2. Теорию менеджмента невозможно было бы создать только за счет синтеза знаний других наук, так как в управлении есть нечто, чего нет, и не может быть у составляющих это знание наук.

Вопросы к заданию:

1. Докажите, что менеджмент – это наука.
2. Что отличает предмет менеджмента от предмета «управленческих аспектов разных наук» и «конкретных наук об управлении»?
3. Какова роль менеджмента в условиях современного рыночного хозяйствования?

**Задание 2.** Вам предлагается рассмотреть две наиболее распространенные точки зрения на вклад различных научных школ в теорию менеджмента:

1. Все действующие научные школы образуют монистическую, единую, общепринятую и законченную модель теории менеджмента;

2. Создать такую теорию невозможно, но нужно учитывать и использовать рациональное содержание позиций всех существующих школ.

Вопросы к заданию:



1.Какая точка зрения правильная?

2.Опытный, преуспевающий менеджер часто любит повторять: «У меня своя концепция управления!» Согласны ли вы с подобным утверждением?

3. Из каких элементов известных теорий менеджмента вы планируете составить индивидуальную концепцию управления организацией и персоналом?

### Задание 3 .

Вашему вниманию предлагается диалог двух инженерно-технических работников:

• Я считаю, что управление - это сфера деятельности, в которой может работать «узкий специалист» любой технической отрасли.

• Нет, управление - это профессиональная сфера деятельности, в которой должен и может успешно работать только специалист в области управления, т.е. менеджер.

Вопросы к заданию:

1. Какой точке зрения вы отдаете предпочтение? От вас зависит выбор руководителя, есть два варианта: назначить на вакантное место знающего специалиста без управленческих навыков (инженерный подход) или профессионального менеджера, не обладающего в полной мере специальными знаниями (управленческий подход)?

2. Постарайтесь условно оценить, в какой степени менеджер должен быть специалистом, управленцем, экономистом, юристом, психологом и т.д. Заполните таблицу.

	Высший уровень		Средний уровень		Низший уровень	
	ИО	РО	ИО	РО	ИО	РО
Управленец						
Экономист						
Специалист (инженер)						
Юрист						
Социолог						
Психолог						
Педагог						
Итого:	100%	100%	100%	100%	100%	100%

ИО – индивидуальная оценка, РО – рекомендуемая оценка

### Вопросы для обсуждения

1. Что понимается под предметом и объектом менеджмента как науки?
2. Как классифицируются закономерности в теории менеджмента?
3. Каковы основные составляющие научных основ менеджмента?
4. Чем обоснована необходимость применения менеджмента на практике?
5. Каковы сферы применения теории менеджмента?
6. Какова роль менеджмента в истории развития общества?
7. Каковы основные этапы эволюции (развития) менеджмента?
8. С какими современными теориями менеджмента вы знакомы?
9. В какую область менеджмента внесли существенный вклад отечественные ученые?
10. Перспективы и направления развития менеджмента.

## Практическое занятие 2 Принципы, функции и методы управления

**Цель:** заключается в формировании у студентов компетенций: ОПК-5.1 ОПК-5.2 ОПК-5.3

Цель занятия – выявить проблемы и разобраться в сложности классификации принципов, функций и методов управления, реализации на практике.

### Методические указания:

Принципы менеджмента: специализация в сочетании с универсальностью; последовательность, очередность, цикличность; сочетание централизма с саморегулированием; учет психологических и других особенностей работников; общая заинтересованность в достижении целей; состязательность (конкуренция) и другие.

С содержательной точки зрения в процессе менеджмента можно выделить следующие функции: прогнозирование, планирование, организация, координация, стимулирование (мотивация), учет и контроль, анализ.

*Прогнозирование* представляет собой процесс исследования, направленный на выяснение тенденций развития предприятия и его внешней среды.

*Планирование* — процесс разработки планов деятельности и развития предприятия. План, в свою очередь, представляет собой систему, включающую:

- 1) цели деятельности или развития;
- 2) описание этапов и способов достижения целей;
- 3) расчет требуемых для достижения целей ресурсов;
- 4) показатели, по значению которых можно судить о степени достижения целей и расходе имеющихся ресурсов.

*Организация* — процесс расстановки в пространстве и во времени ресурсов, необходимых для достижения целей, определение способов их интеграции и взаимодействия.

*Координация* — регулирование взаимодействия ресурсов в процессе достижения цели.

*Стимулирование* — совокупность действий субъекта, управления, побуждающих людей делать то, что считает нужным субъект.

*Учет и контроль* — фиксация на каком-либо информационном носителе значений показателей, по которым можно судить о степени достижения цели, о состоянии субъекта и объекта управления, о состоянии внешней среды.

*Анализ* — сравнение результатов учета и контроля с запланированными значениями контролируемых показателей.

С информационной точки зрения процесс управления представляет собой последовательность следующих этапов:

- 1) сбор первичной (начальной) информации;
- 2) ее регистрация, передача и сохранение на информационном носителе;
- 3) логическая и математическая обработка первичной информации, в результате чего получается синтетическая информация, которая может быть оформлена в виде документа;
- 4) предоставление синтетической информации субъекту управления;
- 5) если субъект управления считает, что предоставленной информации достаточно для принятия управленческого решения, то осуществляется переход к пункту (6), в противном случае происходят сбор дополнительной первичной информации, ее регистрация, обработка и предоставление субъекту управления вновь полученной синтетической информации;
- 5) принятие субъектом управленческого решения;
- 6) документальное оформление решения;
- 7) архивизация документов;
- 8) доведение решения до исполнителей.

После этого исполнители совершают определенные действия, что ведет к изменению состояния управляемого и (или) управляющего объекта, обновлению первичной информации.

### Методы менеджмента

Организационные	Административные	Экономические	Социально-Психологические
Проектирование	Власть	Выгода	Моральный климат

Ориентация		Вознаграждение	Саморегулирование
Регламентация	Ответственность руководителя	Инициатива	
Нормирование			

Методы менеджмента - это система правил и процедур выполнения различных задач управления с целью выработки рациональных управленческих решений.

### Вопросы и задания:

**Ситуация 1.** При подготовке к занятиям слушатели школы бизнеса знакомятся с методологией теории менеджмента: изучают принципы, функции и методы управления. На семинарах разгораются жаркие споры по следующим вопросам:

1. Знание общих принципов управления - это та основа, которая автоматически предопределяет успех менеджера. Как при изучении любого предмета, знание общих принципов, характеризующих систему управления в целом, - основное, а знание частных или локальных принципов, которые относятся к отдельным элементам управления, - второстепенное и вспомогательное.

2. Нет! Я не согласен с этим утверждением. Оно верно для многих дисциплин, но в управлении знание общих принципов - необходимое, но недостаточное условие успешного управления. Менеджмент - это единственный предмет, где роль частного фактора имеет столь большое значение и может быть выше общих принципов.

Вопросы к ситуации:

1. Какое мнение вы считаете правильным?
2. Что общего и отличного в общих и частных принципах управления?
3. Дайте перечень общих принципов управления. Приведите примеры.
4. Что собой представляет перечень частных, или локальных, принципов управления?

Приведите примеры.

**Ситуация 2.** Начальник строительного подразделения Прохоров в перерыве производственного совещания поинтересовался мнением начальников цехов о функциях управления.

Начальник цеха Федоров записал в своем блокноте: «Любому субъекту и объекту управления присущи общие единые функции управления. Функций управления множество, но в их основе всегда было, есть и будет трехзвенное деление».

Мастер Семенов прочитал написанное вслух и уточнил: «Каждому объекту и субъекту управления присуще свое соотношение функций, их рациональное сочетание или разделение. В процессе развития в каждом объекте управления происходят изменения в условиях действия общих функций, сочетания их отдельных элементов и решаемых задач».

Вопросы к ситуации:

1. Приведите перечень функций, основных для объекта и субъекта управления?
2. Опишите, какие функции управления характеризуют предварительное, оперативное и заключительное управление.
3. Расположите в логической последовательности следующие понятия (от общего к более конкретному): «функции органа управления», «функции управления», «функции работника аппарата управления» и «функции объекта управления».
4. Роль каких функций возрастает (снижается, остается без изменения) в условиях становления рыночных отношений?

**Ситуация 3.** В рамках трехдневного семинара, организованного Домом знаний и Центром технической информации для руководителей производства, был проведен «круглый стол» по проблемам управления производством. Заслушан доклад на тему «Современные методы управления». Дискутировались вопросы: какие из известных методов управления предоставляют фирме большую самостоятельность? Что общего и специфического в различных методах управления?

Мастер Филимонов сказал: «Как бы мы ни называли эти методы, у них есть общее - это меры, которые требуют обязательного выполнения. И тут не вижу никаких принципиальных отличий».

«Я с вами не согласен, коллега, - вступает в полемику начальник кадровой службы объединения Петров, - у этих методов больше отличий, чем общего. Экономические методы представляют собой общие правила поведения системы управления, а организационные и социально-психологические методы - чаще всего косвенного действия».

Вопросы к ситуации.

1. Какие из известных методов управления дают фирме большую степень свободы?
2. Какие общие и специфические черты у каждой из известных групп методов управления

**Вопросы для обсуждения**

1. Назовите основные элементы общего механизма управления.
2. Как классифицируются общие принципы управления?
3. Приведите классификацию частных или локальных принципов управления.
4. Что понимается под функциями управления?
5. Чем характеризуются единые функции управления?
6. Каков характер разделения основных функций управления?
7. Охарактеризуйте каждый из элементов основных групп функций управления.
8. На основе каких признаков классифицируются методы управления?
9. Назовите отличия в организационных характеристиках методов управления.
10. Какие три основные группы методов управления вы знаете?
11. Чем определяется содержание методов управления?
12. Какие общие и специфические черты каждой из основных групп методов управления?

### Практическое занятие 3 Целеполагание в системе менеджмента

**Цель:** заключается в формировании у студентов компетенций: ОПК-5.1 ОПК-5.2 ОПК-5.3

Цель занятия - выработать у студентов понимание природы, роли и места индивидуальных, групповых и организационных целей в управлении, а также способов их установления в системе менеджмента.

#### Методические указания:

По времени достижения цели могут быть долгосрочными, среднесрочными; и краткосрочными.

Направленность целей:

- величина прибыли, рентабельность, доход на акцию и т.д.;
- положение на рынке - доля рынка, объем продаж, ценообразование и т.д.;
- производительность, материалоемкость, фондоемкость, фондоотдача и т.д.;
- финансовые ресурсы - оборотный капитал, движение денег, кредит и т.д.;
- разработка, производство продукта (услуги), обновление технологии и т.д.;
- изменение организации и управления фирмой;
- работа с кадрами, поставщиками, покупателями и т.д.; • оказание помощи,

благотворительность.

Цели:

- определяют направления хозяйственной и иной деятельности;
- предопределяют характер действий;
- концентрируют силы и средства на определенных направлениях;
- показывают значение подразделений, служб, отделов;
- позволяют определить результат деятельности.

Цели задаются с учетом: объема работы, сроков, ресурсов и резервов, возможностей кадров.

Конфликт целей:

Внутренний конфликт - противоречие интересов подразделений фирмы: цехов, участков, отделов, служб, личностей, объединенных во временные структуры.

Внешний конфликт - столкновение интересов продавца и покупателя, поставщика и потребителя, кредитора и должника, собственника и профсоюза.

Временный конфликт - несовпадение временных периодов реализации целей, забегание вперед или отставание.

Цели, способ их достижения и принципы управления по целям должны быть известны каждому исполнителю, сформулированы письменно и утверждены высшим руководством.

Требования к формулированию целей:

- достижимость и реалистичность;
- понятность (недвусмысленность формулировок);
- формулируемость и формализуемость;
- совместимость целей индивидов, групп и организаций;
- проверяемость и корректируемость;
- наличие обратной связи;
- связь с системой мотивирования;
- исполнимость по срокам и другие.

В теории менеджмента отмечаются основные функции целей в организации, которые должны:

- оправдывать существование и законность организации;
- формировать состав организации, ограничивать ее деятельность и регулировать поведение персонала;
- способствовать тому, чтобы индивид принимал на себя обязательства по отношению к организации и выполнял их;
- являться главным мотиватором персонала;
- снижать неопределенность деятельности;
- способствовать приспособлению организации к окружающей действительности;
- являться стандартом для оценки работы организации;
- обеспечивать основу для конструирования организации с целью реформирования структуры, создания новых подразделений и т.д.

## **Вопросы и задания:**

**Ситуация 1.** Молодой специалист Крутов обсуждает с руководителем организации Федотовым проблему постановки целей в управлении.

- Управление всегда осуществляется для достижения цели, - говорит Крутов, - причем вполне конкретной для каждого объекта управления и связанной с состоянием этого объекта и среды, в которой он находится. Особенно важно определить цель управления, то есть миссию (предназначение) фирмы.

- Я думаю, что цель управления объектом должна быть единственной. Только тогда можно добиться оптимального управления, - продолжает мысль Федотов.

Затем Крутов затронул вопрос о том, что для реализации оптимального управления недостаточно знать целевую функцию управления и заданные для нее ограничения. Нужна также информация о состоянии объекта управления и внешней среды и о множестве возможных состояний элементов управления.

Вопросы к ситуации:

1. Согласны ли вы с утверждением, что цель управления должна быть единственной?

2. Следует ли при определении цели учитывать внешние факторы, влияющие на процесс управления?

3. Как должна выбираться целевая функция управления?

4. Что понимается в теории и практике под оптимальным управлением объектом?

**Ситуация 2.** Два руководителя вели разговор о значении «цели» в процессе управления.

Молодой руководитель Алексей Яковлев поделился своими соображениями:

- Единственные объективные цели в управлении - это цели индивида, все остальные цели - производные от них .

- Нет, Алексей! Я с тобой не согласен, - возразил опытный, старший по возрасту руководитель Олег Петрович Лузгин. - Первостепенное значение для общества имеют цели деловой организации, так как с ними связано удовлетворение потребностей общества. Цель организации - отправной пункт для упорядочения отношений субъекта и объекта управления и нормального функционирования системы управления.

Вопросы к ситуации:

1. Кто прав в этом споре? Обоснуйте свою позицию.

2. С чем связана эффективность цели? (с достижением цели организации; с достижением индивидом личных целей внутри организации).

**Ситуация 3.** В недавно созданной организации было проведено проблемное совещание руководителей и специалистов по выработке политики, стратегии, определению миссии и цели организации.

Спор между руководителями «разгорелся» вокруг главного типа организационных целей.

Руководитель организации Перетрухнн утверждал:

- Прежде всего, надо закрепить основу, общее назначение организации, отраженное в абстрактных «официальных целях». На стадии формирования организации это самое главное. Надо точно определить область деятельности нашей организации.

Главный инженер фирмы Петров возразил:

- В быстро меняющихся условиях рынка не это главное. Работать мы должны исходя из сегодняшней политики и фактически существующих направлений деятельности, которые легко корректируются. Только «оперативные цели» важны для организации.

Начальник технического отдела Яковлев отметил:

- Мы говорили пока только о качественных характеристиках, а людям надо дать количественно измеряемые ориентиры - «операционные цели». Они направляют деятельность коллектива, и на их основе дают оценку работе организации.

Вопросы к ситуации:

1. Что понимается под «официальными целями» организации?

2. Как вы понимаете термин «оперативные цели» организации?

3. Какой смысл вы вкладываете в понятие «операционные цели» организации?

4. Определение каких целей наиболее важно с позиции выживания организации в современных условиях?

**Вопросы для обсуждения**

1. Какие миссии организаций вы знаете? Какие индивидуальные, групповые и организационные цели обеспечивают выполнение известных вам миссий?
2. Попробуйте определить личные долгосрочные и краткосрочные цели. Соответствуют ли цели предъявляемым к ним требованиям?
3. Как оптимизировать цели предприятия (организации) в условиях их множественности?
4. Что вы знаете об управлении по целям? Что вы можете сказать «за» и «против» этого метода?
5. Часто ли используется в организации метод управления по целям для повышения эффективности управления? Оцените возможное позитивное и негативное влияние этого метода управления.
6. Мотивируют ли цели вас? Приведите примеры такого воздействия целей на вас.
7. Насколько полезен метод управления по целям для повышения эффективности управления организации (предприятия)?
8. Как вы думаете, имеют ли менеджеры ясное представление о целях управляемой ими организации?

## Практическое занятие 4 Системный подход в менеджменте

**Цель:** заключается в формировании у студентов компетенций: ОПК-5.1 ОПК-5.2 ОПК-5.3

Цель занятия – изучить инструменты и технологии системного подхода, их потенциал в управлении организацией.

### Методические указания:

Понятие «система» — одно из центральных в научном познании окружающего мира, и теория управления широко использует такие понятия, как организационная система, система управления, системный подход, системный анализ и т.д.

Первый развернутый вариант общей теории систем сформулировал Людвик фон Берталанфи в 1930-х гг. Отметим, что важный вклад в становление системных представлений в науке внес в начале XX в. наш соотечественник А.А. Богданов.

Основная задача теории состояла в том, чтобы, опираясь на понимание системы в виде комплекса взаимосвязанных компонентов, найти совокупность законов, объединяющих поведение, функционирование и развитие систем разных классов (биологических, технических, социально-экономических).

С позиции данной теории «система» представляется как философское обобщение, отражающее всеобщие стороны и отношения, связи между реальными объектами в определенной исторической и логической последовательности.

Общая теория систем основана на следующих положениях:

- целое состоит из взаимодействующих частей;
- поведение и свойства целого определяются взаимодействием его частей;
- система образует особое единство со средой;
- любая система представляет собой элемент системы более высшего порядка;
- элементы любой системы в свою очередь выступают как системы.

Свойства, определяемые взаимодействием части и целого, включают: целостность; интегративность; коммуникативность; иерархичность.

Системный подход в управлении организацией предполагает комплексное изучение исследуемого объекта как единого целого с позиции системного анализа, что означает:

- учет всех взаимосвязей, изучение отдельных структурных частей;
- выявление роли каждой из них в общем процессе функционирования системы;
- выявление воздействия системы в целом на отдельные ее элементы.

### Вопросы и задания:

**Задание 1.** Проиллюстрируйте понятия, характеризующие функционирование и развитие систем, на примере какого-либо социально-экономического объекта. Заполните таблицу.

Понятие	Определение	Пример
Состояние		
Поведение		
Равновесие		
Устойчивость		
Развитие		

**Задание 2.** На примере предприятия или организации любой сферы деятельности рассмотрите этот объект как систему:

- 1) представьте социально-экономический объект в виде системы «ресурсы — продукт»;
- 2) представьте экономический объект в виде гомогенной и гетерогенной системы;
- 3) дайте характеристику объекта как системе с точки зрения поведения, сложности, отношения к внешней среде, структурной неоднородности и т.д.;
- 4) приведите определения и примеры проявления основных системных свойств (целостность, интегративность, коммуникативность, иерархичность, историчность, самоорганизация, гомеостазис, эквифинальность) на исследуемом объекте. Самостоятельно систематизируйте материал и представьте в табличной форме.



### **Вопросы для обсуждения**

1. Дайте определение понятиям «система», «подсистема», «элемент», «связи», «отношения» и т.д.
2. Опишите понятие «элементарная система» и ее составляющие.
3. Охарактеризуйте виды систем в зависимости от классификационных признаков.
4. Какими свойствами обладает система?
5. Что такое организация как система «ресурсы — продукция (услуги)»?
6. Дайте характеристику любому экономическому объекту как системе.

## Практическое занятие 5 Проблемы формирования системы управления

**Цель:** заключается в формировании у студентов компетенций: ОПК-5.1 ОПК-5.2 ОПК-5.3

Цель занятия – изучить типов связей подсистем и их влияние на направления развития системы управления.

### Методические указания:

Известны два типа соединения подсистемы: параллельное и последовательное.

При параллельном режиме связи операции и процедуры в подсистемах сопутствуют друг другу, т.е. нормальное функционирование системы связано с одновременным включением в процесс управления двух подсистем.

На предприятии: действуют одновременно основное и вспомогательное производство. Параллельная работа двух цехов основного производства. Общая мощность предприятия складывается из мощностей двух цехов.

При последовательном режиме соединения подсистемы следуют одна за другой и выполняются одна за другой процедуры и операции.

В управлении достаточно редко встречаются системы только с параллельным или последовательным соединением подсистем, подсистем или элементов, чаще всего обеспечивается сочетание этих основных типов соединения.

При последовательном соединении после одной подсистемы или подсистемы следует другая.

Подсистема функционирования любого объекта в управлении следует после подсистемы формирования, когда объект уже создан, а не наоборот.

*Замкнутые и разомкнутые системы* имеют одно общее свойство - наличие заданного направления желаемого развития системы и одно существенное отличие - наличие или отсутствие обратной связи между объектом и субъектом управления.

### Вопросы и задания:

**Ситуация 1.** До начала научно-технической конференции «Информатизация процессов управления» оставалось время, и докладчики использовали его для научной беседы. Давайте определим суть любого процесса управления и, если сможем, изобразим это в схематической форме.

Ответ молодого аспиранта был довольно четким и логичным:

1. В любом процессе управления есть объект, которым управляют, и орган, осуществляющий управление, - это субъект управления. В процессе управления этот орган получает некоторую информацию о состоянии управляемого объекта, о влиянии внешней среды. Помехи внешней среды не должны иметь места или оказывать существенное влияние на функционирование системы.

2. Насколько я понял, - отвечал молодой специалист, - перечисленные звенья - объект и субъект управления - совместно с информационными связями. образуют систему управления. Но со вторым утверждением я совершенно не согласен: помехи внешней среды существенно влияют на данные системы на входе и на выходе, а также на функционирование всей системы.

Вопросы к ситуации.

1. Что понимается под объектом управления и органом, который осуществляет управление?
2. Изобразите укрупненную структурную схему системы управления.
3. Каково ваше мнение, влияют ли помехи внешней среды на состояние системы управления?

**Ситуация 2.** Во время обеденного перерыва на строительном участке, где ведется строительство параллельно двух крупных объектов, собрались два мастера, прораб и начальник участка. Начальник участка заметил: «Наверное, нет управленца, в чьем лексиконе отсутствовало бы выражение «системный подход». Сегодня каждый говорит о системном подходе к управлению организацией или персоналом. Но какой смысл вкладывает каждый руководитель в это понятие? Мне интересно узнать ваше мнение».

Мастер Гришин охарактеризовал это понятие следующим образом:

«Надо хорошо знать теорию управления и выработать для себя набор теоретических принципов управления, им и пользоваться. Применение теории систем к управлению облегчает комплексность взгляда руководителя на организацию».

Прораб Хрунов возразил: «Нет, теория управления не укажет руководителю на то, какие именно элементы организации как системы особенно важны. Системный подход обеспечивает руководителя

комплексом необходимых рекомендаций, и на этой основе сам руководитель должен выработать индивидуальные стандарты поведения».

Начальник участка Ладыгин выслушал оба эти утверждения и не согласился ни с одним: «Системный подход следует воспринимать шире. Это способ мышления по отношению к организации (организационным проблемам и их решениям). В современных условиях только он может увязать конкретные концепции и приемы с определенными внешними и внутренними конкретными ситуационными переменными».

Вопросы к ситуации.

1. Какое мнение вы считаете правильным? Обоснуйте свой ответ.
2. Можно ли сказать, что системный подход характеризуется комплексом вышеперечисленных утверждений?
3. Системный подход к организации позволяет представить ее в комплексе четырех основных подсистем. Назовите каждую из данных подсистем и их элементы.

**Вопросы для обсуждения**

1. Назовите два основных типа соединения подсистем в системе. Приведите примеры каждого типа.
2. Как вы понимаете понятие «прямая и обратная связи в системе?» Приведите примеры данных связей.
3. В чем заключается положительная и отрицательная обратные связи?
4. Чем характеризуется сущность разомкнутой и замкнутой систем управления? Приведите примеры таких систем.
5. Каковы особенности простых определенных и сложных вероятностных систем?
6. Что представляет собой комбинированная система управления?
7. Что представляет собой самоуправляемая система управления?
8. Как оценить степень управляемости объектом?
9. Какие направления анализа системы управления вы знаете?
10. Какие подходы в управлении организацией известны в теории менеджмента?
11. В чем особенности системного подхода в управлении?

## Практическое занятие 6 Проблемы коммуникаций в управлении

**Цель:** заключается в формировании у студентов компетенций: ОПК-5.1 ОПК-5.2 ОПК-5.3

Цель занятия - определить значение и место коммуникаций в управленческой деятельности, разобраться в многообразии методов осуществления межличностной и организационной коммуникаций и повышения их эффективности.

### Методические указания:

Отправитель - тот, кто передает информацию, он проектирует и кодирует информацию.

Кодирование информации- трансформация передаваемого значения в послание или сигнал, который может быть передан. Выбирается система кодовых знаков - носитель информации.

Носители информации - звук, свет, температура, запах, вкус, атмосферное давление и физические действия, организованные в определенную форму (речь, текст, рисунок, поступок и т.д.).

Послание - то, что посылает отправитель, содержит данные с определенным значением, представляющим собой идеи, факты. Ценности, отношения и чувства, принадлежащие отправителю.

Послание с помощью передатчика поступает в передающий канал, по которому оно движется в направлении заданного адресата.

Передатчики - это люди (тело, голос); технические средства (телефон, радио, видеофон, телефакс, телекс, телевизор, компьютер, робот и т.п.); химическое или физическое состояние среды (жидкость, газ, твердые вещества, свет и т.п.).

Каналы - это сама среда (воздух, вода и свет), различные технические устройства и приспособления (линии, волны и т.п.).

Получатель - тот, до кого дошло послание с помощью фиксирующего устройства (приемник). Он фиксирует послание и проводит декодирование в понятное и приемлемое значение.

Раскодирование - восприятие, интерпретация и оценка Послания получателем.

Шум - любое вмешательство в процесс коммуникации, искажающее смысл послания.

Коммуникационная сеть - передача информации без использования слов как системы кодирования, т.е. с помощью тональности голоса, выражения лица, жестов.

Коммуникация - это передача информации от одного субъекта к другому. Субъектами могут выступать отдельные личности, группы и даже целые организации.

Информация - это сведения о каком-либо явлении.

Термин «коммуникация» происходит от латинского communis - общее. Передающий информацию пытается установить «общность» с получающим информацию. Отсюда коммуникация может быть определена как передача не просто информации, а значения с помощью общих символов.

Процесс межличностных коммуникаций - взаимодействие людей в организации, состоящее из этапов и стадий.

### Вопросы и задания:

**Ситуация 1.** Ниже приводятся выдержки из беседы двух руководителей предприятия (организации) о каналах распространения информации.

- Я всегда использую только объективные источники информации: служебные документы, данные диспетчерской службы и рекомендации АСУ В коммуникационном процессе нет места слухам и субъективной информации.

- Я с тобой не совсем согласен. Слухи можно и нужно использовать. Выявив каналы их распространения, можно организовать утечку информации и узнать о реакции на нее по каналам обратной связи. Возможная оценка реакции персонала способствует правильной подготовке нововведений на производстве.

Вопросы к ситуации:

1. Какую точку зрения вы разделяете? Обоснуйте свою позицию в этом вопросе.
2. Какая информация, поступающая по субъективным направлениям, является более точной?

**Задание 1.** Исследователи в области управления считают, что информация не может возникнуть из ничего: в основе ее лежит сообщение, в основе сообщения - идея.

При изучении теории управления дискутируются вопросы: может ли информация возникнуть из ничего? Может ли она существовать без своего материального носителя? В каком виде она представлена в системах? Зависит ли эффективность функционирования системы управления от выбора

носителя и способа кодирования информации при выполнении конкретных информационных процедур?

Вопрос:

1. Согласны ли вы с этими утверждениями или нет?

Обоснуйте личное мнение.

**Ситуация 2.** Между начальником участка и прорабом разгорелся спор при оценке степени искажения информации, обусловленной различными статусами уровней организации. Начальник участка Федотов считает: «Чем ниже уровень статуса подразделения и руководителя, тем выше степень искажения информации из-за узости каналов передачи, ее корректировки слухами, ограниченности носителей информации». Прораб Проклов подумал и сказал: «Нет, с этим я не согласен. При переходе на самые высокие уровни статуса управления искажение информации более значительно, так как предпочтение отдается позитивной информации, а негативная корректируется в сторону завышения отчетных показателей».

Вопросы к ситуации:

1. Какое, из двух мнений, вам импонирует в большей степени? Обоснуйте свой ответ.

2. Объясните понятие «канал передачи (отправления и получения) информации».

3. Перечислите общеизвестные каналы передачи информации. Оцените их эффективность с позиции рыночных условий хозяйствования.

**Вопросы для обсуждения**

1. Применяя различные модели коммуникации, проанализируйте коммуникационный процесс между вами и преподавателем.

2. Приведите примеры невербальной коммуникации, которые в последнее время наблюдали. Встречаются ли невербальная и вербальная коммуникации в финансовых учреждениях? Насколько каждая из них характерна для фирм?

3. Какие модели коммуникаций вы можете назвать?

4. Какие из них, на ваш взгляд, наиболее эффективны?

5. Какие коммуникационные стили вы чаще используете в беседе со знакомыми и незнакомыми сотрудниками вашей организации при обсуждении проблем в группе?

6. Сталкивается ли с риском менеджер, применяющий неформальные коммуникационные сети в собственных интересах?

7. Сталкивались ли вы когда-нибудь с коммуникационными барьерами? Охарактеризуйте их. Какие другие типы коммуникационных барьеров вы знаете?

8. Какие формы обмена информацией присущи коммуникациям (по нисходящей, по восходящей) между различными отделами?

## Практическое занятие 7 Моделирование процессов в управлении

**Цель:** заключается в формировании у студентов компетенций: ОПК-5.1 ОПК-5.2 ОПК-5.3

Цель работы - познакомиться с понятиями «модель» и «моделирование», изучить основополагающие модели и приобрести навыки моделирования реальных процессов.

### Методические указания:

В теории управления известно три типа моделей: физическая, аналоговая и математическая. Физическая модель - представление объекта исследования с помощью увеличенного или уменьшенного описания. Примером такой модели является чертеж в определенном масштабе или копия (микромодель или макромодель объекта) и т. д. Аналоговая модель - представление объекта исследования в форме аналога, который ведет себя как реальный объект, но не является таковым. Примерами такой модели могут служить графическая модель (диаграмма) процесса и организационная схема прохождения информации и т. д.

Математическая (символическая) модель - представление объекта исследования в форме символа, который описывает свойства и характеристики объекта. Примером такой модели служит любая формула. Модель применяется очень часто для прогнозирования развития системы управления. Внутри этих типов есть отдельные разновидности моделей.

Моделирование на компьютерах начиналось как средство прогнозирования для принятия стратегических решений с целью отделения перспектив внутреннего развития от прогноза роста числа новых предприятий. Лингвистическая модель наилучшим образом описывает поведение таких систем, в которых существенную роль играют люди, так как можно учесть элементы разумного, творческого их поведения.

Теория игр - метод моделирования оценки воздействия принятого решения на конкурентов. Модель теории очередей, или модель оптимального обслуживания, используется для определения оптимального числа каналов обслуживания по отношению к потребности в них. В качестве примеров можно назвать бронирование мест в авиа- и железнодорожных компаниях, рационализацию работы (без очередей) кассиров в банках, оптимизацию движения и времени под разгрузку и загрузку транспорта, т.е. формирование на основе учета потребности населения рационального количества каналов обслуживания и улучшение функционирования сети массового обслуживания населения.

Модель управления запасами используется для вычисления времени размещения заказов на ресурсы и их количества а также определения массы готовой продукции на складах. Цель данной модели - сведение к необходимому минимуму отрицательных последствий накопления запасов, что выражается в определенных издержках. Поддержание оптимального уровня запасов избавляет от потерь, обусловливаемых их нехваткой и невыполнением запланированных объемов.

Модель линейного программирования применяют для определения оптимального способа распределения дефицитных ресурсов при наличии конкурирующих потребностей. Типичные примеры применения линейного программирования в управлении производством: планирование ассортимента, маршрутизация производства, регулирование запасов, планирование распределения - сбыта продукции, перераспределение персонала, календарное планирование и т. д.

Имитационное моделирование - метод моделирования, предполагающий создание некоего устройства - имитатора реальной системы (для замены реального объекта) и его экспериментальное внедрение. Примером является аэродинамическая труба для проверки характеристик технических систем или компьютерные деловые игры.

Экономическое прогнозирование - наиболее распространенный и известный в управлении метод построения модели.

### Вопросы и задания:

**Ситуация 1.** В организации приобрели персональные компьютеры типа IBM. Молодые менеджеры видят перспективу их применения при компьютерном Имитационном моделировании. Руководители старой закалки в условиях административно-командной системы настроены скептически:

- Зачем нам все эти компьютерные игры? Моделирование реальных процессов в управлении почти невозможно. Для хранения информации это чрезмерно дорогое приобретение. Когда имеешь достаточный опыт, то необходимая информация хранится в голове. В управлении силен ситуационный фактор; и, сделав акцент на количественные модели, можно только ухудшить результаты работы.

Молодой менеджер Сидоренков возражает традиционному мнению:

- В голове много данных об объекте управления не удержишь, а тем более не проанализируешь. Составить грамотный прогноз без техники нельзя. Работа с компьютерной моделью не только увлекательна, но и полезна. Компьютер должен использоваться как помощник в работе, но управлять моделью и принимать решения буду я сам.

Вопросы к ситуации:

1. Каково примерное соотношение в управлении моделируемых и не моделируемых реальных процессов?
2. В чем полезность и какова сфера применения имитационного компьютерного моделирования?
3. Чью точку зрения на моделирование реальных процессов из ситуации поддерживаете вы лично?

**Ситуация 2.** В перерыве проблемного совещания руководители частной фирмы обсуждают проблему слабого использования моделей на практике.

Руководитель фирмы считает, что основная причина связана с тем, что работники не знают, как применить результаты моделирования и боятся этот метод применять (это страх пользователей).

Главный инженер видит основную причину в другом: «Неизвестны положительные результаты внедрения подобных моделей, и поэтому велико сопротивление персонала».

Главный бухгалтер фирмы находит другое объяснение: «Моделирование очень до-рого, иногда дороже реального процесса, и в экономическом плане они (модели) себя не оправдывают».

Вопросы к ситуации:

1. Как вы оцениваете практику применения моделей в управлении?
2. Чьи аргументы кажутся вам более убедительными?

**Ситуация 3.** В системе подготовки отечественных руководителей строительного производства по западным технологиям обсуждается проблема моделирования реальных процессов. Тренер-консультант задает слушателям вопрос:

- Принимаете ли вы лично участие в проектировании моделей реального процесса?

Отвечают три наиболее активных слушателя:

- Нет, ни я, ни другие линейные руководители в построении модели не участвуют. Соответствующая модель создается специалистами функциональных служб организации без учета наших предложений.

Слово берет начальник отдела частной фирмы:

- В нашей фирме эффективность моделирования высока, так как разработчики модели привлекают будущих пользователей к постановке задачи, установлению областей и границ требуемой информации, получаемой из модели.

Дополняет последнее рассуждение начальник участка предприятия строительной индустрии:

- Это правильное, но ограниченное решение. Необходимо обучать руководителей и специалистов постоянной работе с моделью на стадии ее функционирования.

Вопросы к ситуации:

1. Оцените степень участия пользователей в разработке моделей реальных процессов.
2. Как повысить эффективность модели на стадии ее функционирования?
3. Какие службы являются проектировщиками, а какие - пользователями моделей?

**Ситуация 4.** В школе бизнеса лектор знакомит слушателей с важнейшей темой теории менеджмента - «Моделирование реальных процессов».

Просит слушателей группы из числа руководителей, повышающих свою квалификацию, дать оценку моделированию и определить его цель и результаты.

Начальник планового отдела фирмы говорит:

- Цель моделирования - упростить реальный процесс управления, определить, сколько именно показателей работы фирмы в действительности находятся под контролем руководителя, а сколько - зависят от капризов рыночной экономики.

Начальник сметного отдела фирмы уточняет:

- Моделирование делает любой управленческий процесс и прогноз более детализированными и точными, так как идет тщательный отбор входящей информации, экономится время руководителя. Только на этой основе можно прогнозировать финансовые и оперативные результаты деятельности на далекую перспективу, с учетом разных экономических обстоятельств.

Вопросы к ситуации.

1. Согласны ли вы с определением «щели моделирования»? Что вы можете добавить?
2. Какие основные задачи решает моделирование реальных процессов?
3. Руководителям какого уровня управления - высшего, среднего, низшего - помогает знание результатов моделирования и в какой степени?
4. Руководителям каких полномочий - линейных или функциональных - помогает использование результатов моделирования и в какой степени?

#### **Вопросы для обсуждения**

1. В чем вы видите цель и задачи моделирования?
2. Какие основные области моделирования вы знаете?
3. Назовите известные в теории менеджмента типы моделей и приведите примеры моделей каждого типа.
4. Назовите известные теории моделирования и приведите примеры.
5. Опишите основные свойства модели.
6. В чем трудности разработки и применения моделей на практике?
7. Как оценить приближенность модели к реальному процессу?
8. С чем может быть связан успех или неуспех деятельности организации при моделировании реальных процессов?
9. С чем может быть связана эффективность деятельности менеджера при моделировании?
10. Каковы типичные ошибки проектировщиков и пользователей при разработке и внедрении модели реального процесса?
11. Каковы перспективы применимости известных вам моделей в будущем?



## Практическое занятие 8 Проблемы построения организационных структур

**Цель:** заключается в формировании у студентов компетенций: ОПК-5.1 ОПК-5.2 ОПК-5.3

Цель занятия - определить многообразие типов и видов организационных структур и установить влияние вида организационного дизайна на потенциал развития организации.

### Методические указания:

Следует выделить элементы, характеризующие структуру организации: звенья, уровни и связи.

Звено управления – обособленная ячейка (орган или работник), наделенная определенными функциями управления. Звено управления выступает основным структурообразующим элементом системы управления. В зависимости от масштаба системы управления ее звеньями Могут являться дочерние предприятия (фирмы), филиалы, структурные подразделения (отдельные производства, цеха, участки, службы и отделы и т.п.), отдельные управляющие.

Уровень управления — совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в системе управления организацией. В иерархически построенной системе управления имеются, как минимум, два уровня управления. Когда уровней управления больше, субъекты управления какого-либо уровня (x) выступают по отношению к субъекту управления вышестоящего уровня (x + 1) объектами управления. Создание возможно меньшего числа уровней управления обеспечивает повышение надежности коммуникаций и оперативности системы управления. Однако осуществляемое без достаточных оснований сокращение числа уровней управления влечет за собой неоправданное расширение диапазона контроля, вызывающее перегрузку управляющих звеньев, ухудшение качества разработки и принятия решений.

Связи управления отражают форму взаимодействия элементов (звеньев, уровней, ступеней) системы управления. Посредством связей управления формируются отношения, определенные для данной системы управления (отношения управления, отношения подчиненности). Вертикальные связи отражают взаимоотношения руководящих и подчиненных звеньев, горизонтальные – взаимоотношения равноправных звеньев одного уровня.

Выделяются также формальные и неформальные связи. Формальные связи (связи координации) регулируются установленными или принятыми в организации целями, политикой и процедурами. Они служат основой утвержденных в организации должностных инструкций, особенно в части описания характера отношений между различными должностями. В основе неформальных отношений лежат отношения между конкретными индивидами, а не между установленными должностями.

Поиск форм и методов реализации принципов формирования организационных структур научно обоснованно или интуитивно привел к созданию ряда типов организационных структур, отвечающих условиям внешней и внутренней среды социально-экономической системы.

Выделяют следующие основные типы организационных структур управления:

- линейная;
- функциональная;
- линейно-функциональная;
- штабная;
- проектная;
- матричная;
- дивизиональная;
- структура на основе рабочих групп.

### Вопросы и задания:

**Задание 1.** Вас пригласили участвовать в конкурсе на замещение вакантной должности управляющего службой маркетинга.

Необходимо ответить, какую организационную структуру службы маркетинга вы предлагаете и почему? Вопрос относится к каждому из предприятий.

Предприятие 1. Фирма производит хлебобулочные изделия, которые поставляются в несколько районов города. В последующие пять лет фирма не предполагает изменений в номенклатуре выпускаемой продукции и прогнозирует работу на сложившемся рынке. Продукция фирмы высокого качества и пользуется доверием и спросом потребителей.

Предприятие 2. Фирма выпускает широкий ассортимент хлебобулочных изделий, а также кондитерские изделия — рулеты и шоколадно-вафельную продукцию с длительным сроком хранения. Через год предполагается запустить новую линию по производству кексов.

Предприятие 3. Фирма производит диетическую продукцию. Рынок сбыта жестко сегментирован, основные потребители продукции — люди, страдающие сахарным диабетом. Основная стратегия фирмы — приближение продукции к покупателю, поддержание достигнутого уровня качества выпускаемой продукции при снижении затрат на ее производство.

**Ситуация 1.** Предприятие пищевой промышленности ОАО «Хлебозавод № 3» занимается производством мелкоштучной сдобы, печенья, кондитерских изделий. Продукция реализуется через оптовые поставки в другие регионы, в магазины города и в собственный магазин. Организационная структура предприятия представлена на рисунке.

На данном сегменте рынка в настоящее время работают около 30 фирм: как крупные хлебозаводы, так и небольшие частные предприятия.

Примерно год назад ОАО «Хлебозавод № 3» начал испытывать трудности с реализацией продукции. Продажа через собственный магазин оказалась не очень эффективной, так как он был мало известен в городе.

За последние четыре месяца положение предприятия резко ухудшилось: усилилась конкуренция; удорожали перевозки; увеличилась задержка оплаты за поставленную продукцию; участились сбои при доставке продукции в магазины; увеличилась невыборка ассортимента.

И как следствие этих факторов: не заключено ни одного договора с новым магазином; не оформлено ни одного крупного оптового заказа; расторгнуто несколько договоров с прежними заказчиками.

Вопросы к ситуации:

1. Определите точки напряжения (проблемы), обусловленные структурными факторами.

2. Укажите естественные противоречия в работе отделов предприятия.

3. На основе предложенной организационной структуры управления разработайте производственную структуру предприятия.

4. Разработайте предложения по совершенствованию организационной структуры предприятия и обоснуйте их.

**Задание 2.** Структурируйте организацию, где вы обучаетесь или работаете, в соответствии с подходом Г. Минцберга, выделив пять основных частей.

Оцените, на какой стадии развития (по Грейнеру) находится организация, какой кризис уже преодолен, а какой назревает.

**Вопросы для обсуждения:**

1. Дайте определение понятию «организационная структура управления», характеристику элементов организационной структуры управления.

2. На примере организации, где вы работаете или учитесь, проанализируйте различные виды специализации труда.

3. Охарактеризуйте виды структур управления, их преимущества и недостатки.

4. По каким симптомам можно судить о неэффективности организационной структуры?

5. Перечислите факторы, определяющие организационную структуру управления.

6. Каковы принципы построения организационной структуры?

7. Опишите методы проектирования организационных структур.

8. Какие типы организаций выделяет М. Вебер?

9. Охарактеризуйте бюрократические и органические структуры организации по Бернсу.

10. Опишите типы организаций, выделенные Д. Пугом и Астонской группой.

11. С каких позиций Г. Минцберг рассматривал современную организацию?

## Практическое занятие 9 Проблемы координации деятельности в организации

**Цель:** заключается в формировании у студентов компетенций: ОПК-5.1 ОПК-5.2 ОПК-5.3

Цель занятия – изучить функцию координации в организации.

### Методические указания:

В небольших организациях координация осуществляется довольно просто: члены организации обычно находятся в постоянном общении, каждый видит работу остальных, и любая несогласованность может быть быстро обнаружена, обсуждена и исправлена.

Чем сложнее деятельность организации, тем труднее осуществить ее координацию. Дж. Гэлбрейт в качестве факторов усложнения выделил:

- дифференциацию (специализацию);
- взаимозависимость отдельных лиц или групп;
- фактор неопределенности.

Дифференциация в высокой степени служит следствием увеличения размера предприятия, приводящего к целесообразности специализации. Преимущества специализации очевидны: работа выполняется теми, кто ее лучше всего сделает, но при этом возникают проблемы координации (чем больше организация разделяет ответственность между отдельными специалистами и подразделениями, тем больше усилий надо приложить, чтобы снова свести их воедино).

Специализация поднимает проблемы координации:

- проблему противоречивых целей. Например, персонал финансового отдела стремится сократить расходы и снизить запасы материалов. Но сотрудники производственного отдела заинтересованы в поддержании производства и не желают остаться без материалов, поэтому предпочтение отдается высокому уровню запасов;

- различные подразделения развивают собственные взгляды на организацию и приоритеты в ней, имеют свой стиль общения персонала; могут работать в различных временных рамках; в подразделениях могут оказаться самые разные люди (по квалификации, образовательному уровню, мировоззрению и т.д.)- Например, атмосфера личных взаимоотношений в сфере производства может контрастировать с атмосферой отдела сбыта.

Взаимозависимость предполагает зависимость каждого члена от других. Для одних это тесная и каждодневная взаимозависимость, а для многих других – довольно слабое обстоятельство, проявляющееся на довольно большом отрезке времени.

С развитием организации, ее внутренних и внешних связей возрастает неопределенность. Например, далеко не всегда известны клиенты, надежны поставщики, предсказуемы лояльность и мнения персонала, не всегда ясны критерии оценки производственных показателей отдельных лиц и групп, непредсказуемы изменения в окружающем мире. Чем выше неопределенность, тем сложнее координация. Приходится перерабатывать большее количество информации, принимая решения. Обработка информации — это основной вид организационной деятельности.

### Вопросы и задания:

**Задание I.** Изучите способы координации и заполните таблицу.

Способы координации совместной деятельности в организации по Минцбергу

Способ координации	Содержание	Пример
Взаимное согласование		
Прямой контроль		
Стандартизация рабочих процессов		
Стандартизация выпуска		
Стандартизация навыков и знаний (квалификации)		

Проследите, каким образом эволюционируют способы координации при изменении масштабов работ и их усложнении.

**Задание 2.** На примере организации, где вы работаете или учитесь, проанализируйте использование различных способов координации совместной деятельности с точки зрения их соответствия конкретным рабочим ситуациям и эффективности

**Вопросы для обсуждения:**

1. Какова сущность функции координации?
2. Охарактеризуйте факторы усложнения организационных взаимодействий.
3. Какие способы координации деятельности вам известны?
4. Рассмотрите способы координации, которые используются в организации, где вы работаете.

## Практическое занятие 10 Проблемы контроля и регулирования в организации

**Цель:** заключается в формировании у студентов компетенций: ОПК-5.1 ОПК-5.2 ОПК-5.3

Цель занятия - изучить функцию контроля в организации

### Методические указания:

Созданная в организации система контроля обеспечивает обратную связь между ожиданиями, первоначальными планами и достигнутыми реальными показателями. При этом решаются следующие задачи:

- определение достигнутого уровня;
- анализ причин отклонения от намеченных ориентиров;
- решение о внесении необходимых изменений в деятельность организации;
- оценка роли контроля при принятии решений;
- анализ позитивных и негативных воздействий контроля;
- накопление опыта для последующей выработки целей.

Слово «контроль» воспринимается, как правило, негативно и для многих означает ограничение, принуждение, отсутствие самостоятельности и т.п. Вследствие подобного устойчивого восприятия контроль относится к числу функций управления, сущность которых понимается чаще всего неправильно.

Основная задача управления заключается в обеспечении организации достижения своих целей. Именно на стадии контроля проверяется, насколько проведение различных мероприятий позволило решить поставленные задачи. Для руководителя контроль означает возможность удерживать работников в определенных рамках и обеспечивает подчинение, поскольку ограничения исключают возможность действий, наносящих вред организации. Они заставляют каждого вести себя в соответствии с ее целями.

Контроль предупреждает возникновение кризисных ситуаций, поскольку позволяет выявить проблемы и скорректировать деятельность организации до формирования кризиса. Одна из важнейших причин необходимости осуществления контроля состоит в том, что любая организация обязана обладать способностью вовремя фиксировать свои ошибки и исправлять их до того, как они повредят достижению целей организации.

С помощью контроля выявляются не только недостатки, но и позитивные тенденции в деятельности организации, которые необходимо и дальше развивать. Следовательно, одна из основных функций контроля – всемерное поддержание всего успешного, что способствует развитию и эффективному функционированию организации на рынке.

### Вопросы и задания:

**Задание 1.** Изучив составляющие процесса контроля, его формы и виды, охарактеризуйте процесс контроля учебной деятельности в вузе. Заполните таблицу.

Составляющие процесса контроля	Характеристики
Цели контроля	
Концепция контроля	
Нормы контроля	
Методы контроля	
Объем и область контроля	

**Задание 2.** На личном примере оцените, каким образом осуществляется контроль за эффективностью вашей деятельности в организации (вузе, предприятии и т.д.). Выделите этапы контроля и типы. Насколько эффективен контроль? Предложите меры по его совершенствованию.

### Вопросы для обсуждения:

1. Дайте определение понятию «контроль», охарактеризуйте цели и задачи контроля.

2. Какие виды контроля вы знаете?
3. Назовите этапы контроля, охарактеризуйте содержание работ на каждом этапе.
4. Дайте определение понятию «регулирование», опишите виды регулирования.
5. Как оценивается эффективность контроля?
6. Приведите примеры систем контроля, используемых в различных организациях (вузы, промышленные предприятия, банки и т.д.).

## Практическое занятие 11 Подготовка, принятие и оптимизация решения

**Цель:** заключается в формировании у студентов компетенций: ОПК-5.1 ОПК-5.2 ОПК-5.3

Цель занятия - научиться понимать важность и сложность процесса принятия решения.

### **Методические указания:**

Решение - предмет и продукт управленческого труда.

Принятие решения - сознательный выбор имеющихся альтернатив (вариантов) направления движения по сокращению разрыва между настоящим и требуемым состоянием развития организации.

В организации выделяют два основных уровня решений: индивидуальный и организационный. В первом случае менеджера интересует сам процесс выбора решения, его внутренняя логика. Во втором - интерес сдвигается в сторону создания соответствующей среды вокруг этого процесса.

Решение - это сгусток информации, собранной, переработанной и проанализированной органом управления. Решение представляет собой синтез информации о настоящем состоянии системы с информацией о ее будущем, предполагаемом состоянии, выраженном в цели, которая поставлена перед системой.

Этот синтез обычно находит свое выражение в том, что решение состоит из двух частей - констатирующей и резолютивной. Первая часть содержит информацию о состоянии решаемой проблемы, о положении дел, а вторая - предписывающую, нормативную информацию.

Решение разрабатывается на практике в двух разных ситуациях: в первой - исходным пунктом является сама возникшая проблема (ситуация новой проблемы); во второй - исходным пунктом выступает новая возможность, найденная в непрерывной связи - с данным кругом проблем (ситуация новой возможности).

Ситуация новой проблемы характеризуется тем, что актуальность самой проблемы достаточно ясна, необходимо лишь правильно ее поставить и сформулировать.

Ситуация новой возможности означает наличие новых научных открытий, новых машин, а также новой разработанной технологии, наиболее рациональной организации труда и управления и т.д. Реализация новых возможностей требует поиска проблем, нуждающихся в открытии возможностей предприятия. Процесс принятия и реализации управленческих решений можно логически разделить на последовательные этапы.

### **Вопросы и задания:**

**Ситуация 1.** Вице-президент компании по маркетингу считает: «Каждый менеджер должен действовать рационально, Принимая то или иное решение.

Известно из теории, что хороший менеджер должен быть прав в большей части принятых им решений. Но для нашего подразделения этого недостаточно. Я могу признать только единичную, случайно допущенную менеджером ошибку и то, если она была за пределами его полномочий. Я никогда не пойму менеджера, если он действует нерационально». Менеджер по рекламе поддержал: «Я согласен полностью с идеей и логикой вашего объяснения. Однако что же такое действовать рационально; в чем это умение заключается?»

Вопросы к ситуации.

1. Что, по вашему мнению, включается в понятие «принятие рационального решения?»
2. Прав ли в своих высказываниях вице-президент компании по маркетингу? Если нет, то в чем не прав?
3. Что можно предложить менеджеру по рекламе, если он недостаточно рационален в своих решениях?

**Ситуация 2.** Руководителям часто приходится работать совместно с подчиненными и коллегами, чтобы найти решение проблемы.

Известна практика западного менеджмента:

- а) при принятии решений допустимы прямые контакты с подчиненными, статус которых в иерархической лестнице ниже не более чем на один уровень;
- б) до обращения к высшему руководству целесообразно максимально использовать непосредственные (прямые) горизонтальные связи работников одного уровня среди партнеров, поставщиков и контролирующих организаций.

Поиск решения проблемы может осуществляться в различных формах, таких как создание целевых межфункциональных групп на временной основе, проведение собраний, совещаний,

семинаров, консультирование персонала, Мозговой «штурм» или «атака» и т.д.

Успех решения зависит не только от правильного выбора формы подготовки решения, но и от многих других факторов. Техника творческого решения проблем требует от руководителя особых навыков, а именно, знания алгоритма решения.

Вопросы к ситуации.

1. Согласны ли вы с утверждением, что следует учитывать статус специалистов, привлекаемых к подготовке и принятию решений, или это не так важно?

2. Назовите существующие формы выработки управленческого решения в организациях.

3. Назовите существующие стадии решения проблем.

4. В чем суть процедуры «мозгового штурма» при выработке решения?

**Ситуация 3.** При проведении опроса руководителей о стилях принятия решений были высказаны четыре основных мнения:

- Некоторые решения я готовлю с привлечением высших руководителей управленческой команды, но большинство единолично и всю ответственность принимаю на себя.

- Проблема рассматривается коллективно: всеми на всех уровнях иерархии управления, предложения идут по вертикали снизу вверх.

Решение принимается на общем собрании трудового коллектива, и коллектив несет ответственность за его результаты.

- Любое решение готовим групповым методом - целевой рабочей группой или методом «мозговой атаки». Ответственность за решение лежит на всей группе.

- у меня нет определенного стиля выработки и принятия решений. Мой стиль можно назвать смешанным: в зависимости от сложности и специфичности проблемы применяю либо единоличный, либо коллективный, а чаще групповой.

Вопросы к ситуации.

1. Какой стиль принятия решений вам импонирует в большей степени?

2. Какой стиль принятия решений наиболее адекватен современному этапу развития рыночных отношений и более эффективен?

3. Какие из перечисленных выше стилей принятия решения более свойственны следующим странам: США, Скандинавии, Японии, Англии, России?

**Ситуация 4.** Вы - менеджер крупной компании по продаже автомобилей. Компания имеет широкую сеть дилеров. Недавно у одного из них, работающего на важной сбытовой территории, начались неурядицы в семье. Дело идет к разводу, но дилер пытается приостановить и изменить решение, принятое его женой. В недалеком прошлом это был один из самых опытных и результативных продавцов вашей фирмы и имел торговую привилегию. Удастся ли ему сохранить семью, как скоро войдет в норму его семейная жизнь? Сейчас же большое количество продаж теряется. Вы как менеджер имеете юридическую возможность отменить выданную этому лидеру торговую привилегию и заменить его.

Вопросы к ситуации.

Как вы поступите? Почему? (Поясните свои действия или бездействие.)

**Ситуация 5.** Вы - менеджер по производству фирмы, выпускающей холодильники. Недавно вы узнали, что конкурирующая фирма придала своим холодильникам свойство которого в ваших холодильниках нет, но которое окажет большое влияние на сбыт. Например, в холодильниках «NO FROST» теперь можно хранить продукты не только в вакуумной упаковке, но и обычные, не боясь их усыхания. На ежегодной специализированной выставке фирмы-конкурента планируется открыть офис для гостей, и на одном из приемов для дилеров глава фирмы расскажет им об этом новом свойстве холодильника и о том, каким образом это было достигнуто. Вы можете послать своего сотрудника на этот прием под видом нового дилера, чтобы узнать о нововведении.

Постановка задачи.

Пойдете ли вы на такой шаг? Почему?

**Задача 1.** Для принятия успешного управленческого решения руководитель должен располагать необходимой, достаточной, достоверной и своевременной информацией. Однако руководители получают ее из разных источников. Проиллюстрируем это утверждение на примерах деятельности руководителей двух разных фирм.

Таблица- Баланс источников информации (%)



№	Источники информации	1-й руководитель	2-й руководитель
1	Обход (объезд) объектов	10	21
2	Совещания	11	18
3	Служебные документы	14	31
4	Данные диспетчерской службы	13	5
5	Переговоры с подчиненными	20	2
6	Данные с автоматизированной системы управления производством (АСУП)	25	8
7	Беседы с подчиненными	7	10
8	Слухи	-	5
Итого		100	100

Определить:

1. Какие требования предъявляются к выбору источников информации?
2. В чем заключается задача руководителя в области информационной подготовки управленческих решений?
3. Выбору какого руководителя из двух фирм Вы отдаете предпочтение при использовании им источников информации и почему?
4. Какие источники информации следует выбрать руководителю с позиции оперативного и стратегического управления?
5. Достаточно ли представленной информации для принятия обоснованных управленческих решений? Если нет, то какие источники вы предложили бы учитывать?

**Вопросы для обсуждения:**

1. Связан ли выбор определенной модели принятия решения с уровнями управления в организации?
2. Влияет ли и каким образом программированность решения на процесс его принятия? Рассмотрите это в отношении каждого из этапов процесса принятия решения.
3. Что общего и различного в принятии решения на уровне индивида, группы и организации в целом?
4. Какие преимущества и недостатки имеются у консенсусного, единоличного, группового и коллективного решений?
5. Какая из моделей принятия решений более подходит для некоммерческой организации?
6. Какие этапы процесса принятия решений представляют для вас наибольшую сложность с точки зрения практического применения? Почему?
7. Приведите примеры определения критериев успешного решения ..
8. В чем положительная сторона метода эксперимента при выборе альтернативы при принятии управленческого решения? Приведите примеры из практики.
9. Назовите некоторые решения, в принятии которых вы использовали интуицию.

## Практическое занятие 12 Проблемы власти и влияния в организации

**Цель:** заключается в формировании у студентов компетенций: ОПК-5.1 ОПК-5.2 ОПК-5.3

Цель занятия - определить многообразие технологий и средств оказания влияния при выполнении руководящих функций.

### Методические указания:

Власть - это возможность распоряжаться действиями подчиненных, влиять на поведение других.

Влияние - это поведение любого индивида, которое вносит изменения в мировосприятие другого человека.

Властные полномочия - объем прав, которыми располагает руководитель при принятии решений по финансовым, кадровым, материально-техническим вопросам без согласования с высшим руководством.

Использование опыта или положения, обещание вознаграждения, угроза наказания, эмоциональная привязанность к определенной связи, способность убеждать - все это рычаги, которые помогают людям достичь того, чего они хотят. Этими рычагами можно пользоваться честно и нечестно. Сотрудничество и достижение консенсуса зависят от способности одной стороны оказать влияние на другую. Влияние - неотъемлемая часть процесса общения.

### Вопросы и задания:

**Ситуация 1.** Господин А. Лозицкий - президент огромной корпорации «Возрождение», объединяющей множество разнопрофильных фирм (строительная компания, две фабрики легкой промышленности, фабрика по производству пищевых продуктов, два отеля с ресторанами, магазины, бензоколонки).

А. Лозицкий разрабатывает общую стратегию корпорации, определяет сферы влияния капитала и иных ресурсов, имеет помощников, которые занимаются разработкой и непосредственным внедрением его идей.

Господин Лозицкий уже немолод (67 лет), обладает деловым чутьем, не боится вкладывать деньги в перспективные, по его прогнозам (подсчетам), области производства. Не имея специального образования, за сорок лет стал во главе большой корпорации.

П. Нестеров (64 года) - вице-президент корпорации, имеет специальное экономическое образование, стажировался в крупных преуспевающих компаниях за границей. Он не только компаньон, но и друг Лозицкого, хороший помощник и толковый руководитель, но не обладает таким деловым чутьем, какое отличает его босса.

Л. Белоусова (43 года) имеет высшее юридическое образование, член совета директоров и главный юрист-консультант всей корпорации. Почти десять лет входит в совет директоров. Белоусова - блестящий знаток своего дела, заключает выгодные и грамотные контракты.

И. Кричевский (48 лет) - начальник службы управления персоналом, член совета директоров. У него специальное образование и довольно обширный опыт работы. Прекрасно зарекомендовал себя в организации работы с людьми в крупных быстро растущих компаниях. Господин Кричевский знаком со многими последними разработками и программами в области управления человеческими ресурсами. Он сравнительно недавно в этой компании (в отличие от П. Нестерова и Л. Белоусовой) и еще не осознал всех ее потребностей.

У г-на Лозицкого есть сын Андрей. Он очень перспективный молодой человек 28 лет, который уже довольно долго работает с отцом. Имеет высшее экономическое образование и опыт работы в разнообразных сферах. Однако его больше всего интересует гостиничное и ресторанное хозяйство. Последние несколько лет он занимается управлением двух отелей с ресторанами и всех бензоколонок, входящих в корпорацию. К остальным же предприятиям он не проявляет особого интереса.

В последнее время г-н Лозицкий чувствует себя не очень хорошо, поэтому он решил «сдать дела» в течение следующих 2-3 лет и уйти из корпорации. Однако он очень волнуется за свое детище. Он не знает, кого оставить на своем месте, потому что при ближайшем рассмотрении выяснилось, что никто, кроме него, не знает всех особенностей бизнеса и не обладает таким чутьем. Господин Лозицкий боится, что после его ухода все то, чего он добивался в течение всей своей жизни, пойдет прахом.

Его бизнес довольно обширен, и у каждого отдельно взятого предприятия имеются свои проблемы. Самая же главная проблема состоит в том, как управлять всей сетью предприятий в

совокупности. Господин Лозицкий хочет оставить после себя органично функционирующую и прогрессирующую корпорацию.

Господин Лозицкий пригласил группу экспертов провести исследование в его корпорации на предмет возможности реорганизации структуры власти. Перед ним стоит альтернатива: во-первых, можно «разделить» власть и ответственность между отдельными предприятиями, т.е. сама корпорация как таковая перестанет существовать, вместо нее будут функционировать отдельные предприятия или их небольшие группы; во-вторых, можно создать строгую иерархическую систему власти в центральном офисе, в котором те проблемы, которыми занимался сам г-н А. Лозицкий, будут решаться группой людей.

Проведя тщательный анализ, эксперты выяснили следующее:

а) в корпорации не имеется таких людей, которые смогли бы успешно заменить А. Лозицкого (почти на всех предприятиях есть люди, которые могли бы управлять каждым конкретным предприятием, но не всей корпорацией);

б) в центральной администрации нет ни налаженной системы управления, ни четкой структуры власти и очень мало внимания уделяется налаживанию и поддержанию обратной связи;

в) к тому же на самих предприятиях работа с людьми ведется несистематично, поэтому там не сформирован резерв кадров, который можно было бы использовать в подобных ситуациях.

В связи с этими вышеперечисленными факторами и исходя из того, что г-н Лозицкий хотел бы сохранить свой бизнес как единое целое, эксперты предложили:

а) создать строгую иерархическую систему власти в центральном офисе (президент, несколько вице-президентов, которые в рамках всей корпорации руководят следующими отделами: службой управления персоналом, отделом рыночных исследований и маркетинга, аналитическим отделом, отделом по связям с общественностью и др.);

б) провести исследование на всех предприятиях по вопросу поиска прогрессивных менеджеров, способных после тщательной подготовки занять ключевые позиции как на своем предприятии, так и в центральном офисе, в рамках этой программы начать подготовку выбранных менеджеров;

в) реорганизовать службу управления персоналом, так как до сих пор она работала неэффективно (судя по тому, что в критический момент не было того резерва персонала, который можно было бы использовать в сложившейся ситуации).

Хотя г-н Кричевский - человек знающий и образованный, ему нужны квалифицированные помощники.

Ознакомившись с результатами этого исследования, г-н Лозицкий начал выполнять кое-что из предложенного. В частности, он провел реорганизацию службы управления персоналом, но в части полной реорганизации структуры власти в корпорации он решения не принял.

Вопросы к ситуации.

1. Охарактеризуйте проблему, возникшую в корпорации.

2. Что вы можете сказать о г-не Лозицком как о руководителе?

3. Что вы можете сказать о кризисе власти, который возник в данный момент в корпорации?

4. Какие ошибки были допущены руководством корпорации?

5. Что вы могли бы предложить в части реорганизации службы управления персоналом?

6. Как вы предложили бы поступить А. Лозицкому в сложившейся ситуации, какое решение вы бы приняли на его месте («отдали» бы власть на сами предприятия, провели бы реорганизацию управления в центральном офисе или попытались бы скомбинировать элементы обоих вариантов)?

**Ситуация 2.** Некий коммерческий банк - один из многих мелких коммерческих банков, созданных в Москве за последние годы. Банк начал свои операции немногим более полутора лет назад. Весь штат банка состоял из 15 человек, не считая 6 человек охраны. Банк занимал помещение из 5 комнат: операционный зал, бухгалтерия, секретариат, кабинет управляющего и касса.

Управляющий банка - Иванов Сергей Васильевич, 45 лет, ранее работал в Научно-исследовательском центре. Стал управляющим благодаря своим знаниям банковского дела и обширным связям в финансовом мире. Человек осторожный в общении с учредителями банка и несдержанный с подчиненными:

главный бухгалтер банка - Смирнова Лидия Петровна, 40 лет. В течение 10 лет работала главным бухгалтером, 2 года назад окончила курсы бухгалтерского учета в коммерческом банке. Работала в этом коммерческом банке практически со дня его основания.

В результате проверки, проведенной Государственной налоговой инспекцией, бы-ли. выявлены нарушения в ведении бухгалтерского учета и отчетности. На банк был на-ложен крупный штраф.

Следует отметить, что бухгалтерский учет велся в соответствии с учетной политикой банка, утвержденной его руководством.

За несколько месяцев до проверки Смирнова пыталась предупредить управляющего о имеющихся нарушениях. При этом произошел следующий разговор.

«Сергей Васильевич, у нас возникла проблема. Имеются серьезные нарушения в области бухгалтерского учета». - «А чем я могу вам помочь? Ведь это же вы - главный бухгалтер. Для этого вас и взяли на работу». - «Видите ли, я не могу изменить учетную политику предприятия без согласования с руководством банка». - «Но вы же видите, сколько у меня дел! Разбирайтесь сами. Я спешу на встречу с руководителями фирмы, которая может стать очень выгодным клиентом нашего банка».

Смирнова пыталась снова начать этот разговор, однако у Иванова и на этот раз нашлись более важные дела. После того как на банк был наложен штраф, Иванов в присутствии всего коллектива в грубой и оскорбительной форме обвинил Смирнову в некомпетентности, невнимательности и непрофессионализме. Смирнова сочла невозможным продолжать работу в подобных условиях и подала заявление об уходе по собственному желанию.

Так как она была хорошим специалистом, да и замену ей пришлось бы искать долго, управляющий вынужден был извиниться. Для того чтобы принести свои извинения, Иванов счел неудобным вызывать главного бухгалтера к себе в кабинет и сам пришел в бухгалтерию, где кроме Смирновой находились еще двое бухгалтеров. Смирнова приняла извинения управляющего, и конфликт власти был улажен.

**Вопросы к ситуации:**

1. Достаточно ли одних профессиональных навыков, чтобы назначить человека начальником?
2. Как могла Смирнова привлечь внимание управляющего к своему вопросу?
3. Корректно ли поддерживать авторитет начальника за счет подчиненных?
4. Правильно ли повел себя Иванов, когда приносил извинения Смирновой?
5. Какие последствия может повлечь даже единственный случай грубого или просто нетактичного поведения в присутствии подчиненных? Как это отразится на авторитете начальника?
6. Какова роль руководителя в создании благоприятного психологического климата в коллективе?
7. Считаете ли вы справедливым следующее высказывание: «Невежливость между равными некрасива, со стороны же начальника она есть тирания» (Лопе де Вега)?

**Вопросы для обсуждения:**

1. Какие типы власти в обществе вы знаете?
2. Какой смысл вы вкладываете в понятие «власть»?
3. Какие типы позиционной власти, имеющие организационную основу, вы можете назвать?
4. Какие типы персональной власти, имеющие личностную основу, вы можете назвать?
5. Дайте краткое описание концепции баланса власти между руководителями и подчиненными.
6. От каких факторов зависит выбор стратегии влияния на других людей?
7. Представляете ли вы себе власть без влияния или влияние без власти? Приведите примеры

## Практическое занятие 13 Проблемы мотивации персонала в организации

**Цель:** заключается в формировании у студентов компетенций: ОПК-5.1 ОПК-5.2 ОПК-5.3

Цель занятия - изучить взаимосвязь форм и методов мотивации в подходами к управлению организацией.

### Методические указания:

Мотивация — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей организации. Конкретизируя понятие, можно сказать, что мотивация представляет собой совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности, задающих границы и формы деятельности и придающих ей направленность, ориентированную на достижение определенных целей. В основе мотивации лежат потребности человека, заставляющие его действовать определенным образом.

Потребности — это психологический или физиологический дефицит чего-либо, отраженный в восприятии человека. Люди по-разному могут пытаться устранять потребности: удовлетворять их, подавлять, не реагировать на них. Потребности могут возникать как осознанно, так и неосознанно.

Взаимосвязь групп потребностей с поведением людей и подходами к управлению

Группы потребностей	Характеристика поведения людей при данной группе потребностей	Подходы к управлению
1. Физиологические	Люди почти не интересуются содержанием работы, концентрируют внимание на оплате и условиях труда, удобстве рабочего места, возможности избежать усталости и т.п.	Необходимо, чтобы минимум заработной платы обеспечивал выживание и рабочие условия не были слишком тяжелыми
2. Безопасности	Люди стремятся избегать волнительных ситуаций, любят порядок, четкие правила, ясные структуры. Оценивают свою работу с точки зрения обеспечения их стабильного существования в будущем. Стремятся избегать риска, внутренне противятся изменениям и преобразованиям	Следует создавать ясную и надежную систему социального страхования, обеспечить наличие четких правил и процедур осуществления деятельности персонала, оплачивать труд выше прожиточного минимума, не привлекать его к принятию рискованных решений и осуществлению изменений
3. Принадлежности и причастности	Человек смотрит на работу как на принадлежность к коллективу, как на возможность установить дружеские отношения со всеми коллегами	По отношению к работникам руководство должно носить форму дружеского партнерства. Следует создавать условия для общения на работе. Хороший результат дают групповая форма организации труда, групповые мероприятия вне работы
4. Признания и самоутверждения	Желание людей быть компетентными, способными, уверенными в себе, а также получать признание со стороны окружающих. Люди стремятся к лидерскому положению или к положению признанного авторитета при решении определенных задач	Используются различные формы выражения признания заслуг: присвоение титулов, званий, освещение в прессе действий таких работников, упоминание руководством в публичных выступлениях их заслуг, вручение различного рода почетных наград
5. Самовыражения	Люди открыты к восприятию себя и окружения, созидательны и независимы	При управлении следует выдавать оригинальные задания, позволяющие претворять в жизнь способности, предоставлять большую свободу в выборе средств решения задач и привлекать к работе, требующей изобретательности и творчества

Критики данной теории отмечают следующее.

1. Потребности по-разному проявляются в зависимости от множества ситуационных факторов (характер самой работы, возраст, пол, положение в организации и т.д.).

2. Не всегда наблюдается жесткое следование одной группы потребностей за другой.

3. Удовлетворение двух верхних групп потребностей необязательно приводит к ослаблению их воздействия на мотивацию. Маслоу считал, что только потребность самовыражения по мере ее удовлетворения усиливает свое действие на мотивацию. Но следует учесть, что удовлетворение потребности в признании и самоутверждении также может иметь усиливающий эффект.

Взаимосвязь групп потребностей, формы их проявления и подходы к использованию в управлении

	Форма проявления	Использование руководством наличия данной потребности
Властвовать	Человек стремится контролировать ресурсы и процессы, протекающие в его окружении. Возможны два варианта власти 1) ради властвования; 2) для решения групповых задач	В первом случае не следует допускать таких людей к руководящей работе. Во втором — важным для успешной работы — следует предоставить возможность менеджеру удовлетворять эту потребность, способствовать ее развитию
Достижения успеха	Стремление человека достигать цели более эффективно, чем раньше. Люди самостоятельно ставят цели, умеренно сложные, исходя из своих возможностей, склонны принимать умеренно рискованные решения, легко берут на себя персональную ответственность, ожидают немедленной обратной связи от принятых решений, предпочитают получать результат в одиночку и не делятся работой с другими	Оценка уровня потребности достижения у работников при их продвижении по службе, а также при найме на работу. Приведение характера и содержания работы в соответствие с потребностями достижения работников. Включение в работу регулярной обратной связи
Соучастия	Стремление к дружеским отношениям с окружающими. Предпочитают выполнять работу, связанную с активным взаимодействием с коллегами и клиентами	Создание условий для активного взаимодействия с людьми. Обеспечение получения данной категорией работников информации о реакции окружающих на их действия. Оценка уровня потребности для своевременной корректировки организации работы

Потребности достижения, соучастия и властвования не исключают друг друга и не расположены иерархически. Проявление влияния этих потребностей на поведение человека в большой степени зависит от их взаимовлияния. Так, например, если человек занимает руководящий пост и имеет высокую потребность властвования, то для успешного осуществления управленческой деятельности желательно, чтобы его потребность в соучастии была относительно слабо выражена.

#### Вопросы и задания:

**Задание 1.** Изучив содержательные и процессуальные теории мотивации заполните таблицу.

#### Характеристика основных теорий мотивации

Название	Содержание	Достоинства	Недостатки
Содержательные теории мотивации			
Теория иерархии потребностей А. Маслоу			
Теория ERG К.Альдерфера			
Двухфакторная теория Ф. Герцберга			
Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда			
Процессуальные теории мотивации			
Теория ожиданий В. Врума			
Теория справедливости Т			

Дж. С. Адамса Теория постановки целей Э. Локка  Модель Л. Портера - Э. Лоулера			
--	--	--	--

**Задание 2.** Назовите по пять наиболее важных мотиваторов, расставив их по важности с 1-го по 5-е, для следующих лиц: квалифицированного рабочего, офис-менеджера, специалиста (врача, юриста, преподавателя), неквалифицированного рабочего. Какая мотивационная теория лучше объясняет поведение указанных категорий работников. Какие методы воздействия могут быть использованы наиболее эффективно?

**Ситуация 1.** Формирование системы мотивации сотрудников Международного центра

Генеральный директор Международного центра по обучению *управлению* обратился в консультационную компанию, специализирующуюся в области управления персоналом.

За три года существования Центр превратился из объединения трех коллег в мощное учебное заведение, реализующее десятки программ профессионального обучения. В Центре работают 15 штатных инструкторов и пять технических сотрудников. Генеральный директор Центра также периодически приглашает преподавателей со стороны, с которыми заключаются разовые контракты. Центр проводит обучение руководителей, специалистов по финансам, бухгалтерскому учету, маркетингу и стратегическому управлению, предлагая общие курсы для всех желающих, а также разрабатывая специальные программы по заказу организаций. На долю последних приходится до 70% объема работ. По мнению генерального директора Центра, начальный период развития организации с идеологией «компания = семья» (когда каждый старался изо всех сил) завершился. Центр перерос границы неформальной организации и нуждается в формальной системе оценки каждого сотрудника.

Вопросы к ситуации.

1. Какие цели в области управления персоналом стоят перед центром?
2. Какую систему оценки работы сотрудников следует предложить генеральному директору?

**Ситуация 2.** Совершенствование системы мотивации в крупной корпорации

Отдел человеческих ресурсов Европейской штаб-квартиры многонациональной корпорации провел анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к процедуре аттестации, проводимой в штаб-квартире по классической схеме: ежегодное аттестационное собеседование с руководителем, заполнение специальных форм оценки и плана развития, повышение базового оклада в соответствии с полученной оценкой. Собрать мнение сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них проводят львиную долю рабочего времени в региональных филиалах и лишь иногда появляются в центральном офисе. Всего было возвращено 70 из 154 разосланных сотрудникам анкет.

Проведенный опрос дал следующие результаты:

- 65% сотрудников не удовлетворены аттестацией как методом оценки их работы;
- 50% сотрудников считают, что руководители не могут объективно оценить их работу, поскольку не располагают необходимой для этого информацией;
- 45% сотрудников считают аттестационное собеседование формальным отражением заранее принятого решения;
- 12% сотрудников утверждают, что руководители вообще не проводят собеседования, а просят лишь подписать заранее заполненную форму;
- 68% сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации используются для чего-либо помимо повышения оклада;
- 75% проводивших аттестацию руководителей пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения;
- 25% руководителей признались, что испытывают сложности в случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых, и регулярно завышают аттестационные оценки.

Вопросы к ситуации.

1. О чем свидетельствуют результаты проведенного опроса?

2. В чем причины сложившейся в коллективе ситуации?

3. Какие меры по усовершенствованию системы оценки персонала целесообразно предпринять отделу человеческих ресурсов штаб-квартиры корпорации?

**Вопросы для обсуждения:**

1. Охарактеризуйте теорию иерархии потребностей по Маслоу.

2. Проанализируйте поведение человека, занятого монотонной работой. Какие потребности этого человека удовлетворяются?

3. Какие три уровня потребностей сформулированы К. Альдерфером и Д. МакКлелландом?

4. Дайте характеристику теории Ф. Герцберга.

5. Составьте список вознаграждений, которые вы получаете за выполнение вашей работы, отметьте виды вознаграждений, зависящие от качества работы.

6. Охарактеризуйте процессуальные теории мотивации.

7. Разберите согласно модели Л. Портера — Э. Лоулера мотивы своего поведения при выполнении какого-либо задания. Оцените внешние и внутренние вознаграждения, сопоставьте ожидаемые результаты с полученными.



## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ

### Основная литература

- |     |                                |  |  |   |
|-----|--------------------------------|--|--|---|
| 1.1 | Маслова Е. Л.                  | Теория менеджмента                     | Москва: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2017 | <a href="http://znanium.com/go.php?id=450799">http://znanium.com/go.php?id=450799</a> |
| 1.2 | Блинов А.О.,<br>Угрюмова Н. В. | Теория менеджмента                     | Москва: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2018 | <a href="http://znanium.com/go.php?id=512829">http://znanium.com/go.php?id=512829</a> |
| 1.3 | Грибов В. Д.,<br>Веснин В. Р.  | Теория менеджмента:<br>Учебное пособие | Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2016      | <a href="http://znanium.com/go.php?id=547983">http://znanium.com/go.php?id=547983</a> |

### Дополнительная литература

- |     |                                |   |  |   |
|-----|--------------------------------|---|--|---|
| 2.1 | Жигун Л.А.                     | Теория менеджмента:<br>теория организации:<br>Учебное пособие | Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2014      | <a href="http://znanium.com/go.php?id=443056">http://znanium.com/go.php?id=443056</a> |
| 2.2 | Семенов А.К.,<br>Набоков В. И. | Теория менеджмента  | Москва: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2017 | <a href="http://znanium.com/go.php?id=513017">http://znanium.com/go.php?id=513017</a> |

### Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

- Э1 Теория менеджмента / Маслова Е.Л. - М.:Дашков и К, 2017. - 160 с.: ISBN 978-5-394-02217-3 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/450799>
- Э2 Теория менеджмента: история управленческой мысли: Учебник / Хохлова Т.П. - М.:Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 384 с.: - (Бакалавриат) - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/920548>
- Э3 Теория менеджмента: Учебное пособие / Грибов В.Д., Веснин В.Р. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 357 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат) (Переплёт 7БЦ) ISBN 978-5-16-009193-8 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/547983>
- Э4 Теория менеджмента / Блинов А.О., Угрюмова Н.В. - М.:Дашков и К, 2018. - 304 с.: ISBN 978-5-394-02404-7 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/512829>
- Э5 Теория менеджмента / Семенов А.К., Набоков В.И. - М.:Дашков и К, 2017. - 492 с.: ISBN 978-5-394-01413-0 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/513017>
- Э6 Теория менеджмента: теория организации: Учебное пособие / Л.А. Жигун. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 320 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (переплет) ISBN 978-5-16-009449-6 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/443056>



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
Технологический институт сервиса (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе  
(ТИС (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе)

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

для организации самостоятельной работы  
по дисциплине «Актуальные проблемы менеджмента»  
для обучающихся по направлению подготовки  
38.04.02 Менеджмент  
Направленность (профиль) Стратегическое управление

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1. Общая характеристика самостоятельной работы	3
2. Контрольные точки и виды отчетности по ним	3
3. Методические рекомендации по изучению теоретического материала	4
4. Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям	6
5. Методические рекомендации по подготовке доклада	6
6. Методические рекомендации по подготовке к тестированию	9
7. Методические рекомендации по выполнению контрольной работы	12
8. Методические рекомендации по подготовке к зачету	12
9. Методические рекомендации по подготовке к экзамену	13
Список рекомендуемых информационных источников	13

## ВВЕДЕНИЕ

Цель методических указаний – оказать помощь студентам в освоении курса «Актуальные проблемы менеджмента».

Данные методические указания направлены на систематизированное и логически последовательное изучение контрольных вопросов по теме, решения проблемных задач и обсуждения ситуаций, тестов, подготовки рефератов, докладов, презентаций.

Перед началом курса целесообразно ознакомиться со структурой дисциплины на основании программы, а также с последовательностью изучения тем и их объемом. С целью оптимальной самоорганизации необходимо сопоставить эту информацию с графиком занятий и выявить наиболее затратные по времени и объему темы, чтобы заранее определить для себя периоды объемных заданий.

### 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Цель изучения дисциплины «Актуальные проблемы менеджмента» состоит в формировании у студентов общепрофессиональных компетенций, способствующих систематизации и расширению знаний, навыков и умений в области диагностики и решения проблем современного менеджмента.

Задачи курса:

- дать знания современных концепций менеджмента, основанные на творческом обобщении отечественного и зарубежного опыта менеджмента;
- дать представления о развитии науки менеджмента в России и за рубежом;
- предложить рекомендации и способы применения современных подходов к менеджменту на российских предприятиях;
- систематизировать основные аспекты теории и методологии менеджмента на исследовательском уровне;
- развить способности обучающихся в области диагностики проблем менеджмента;
- изучить современные проблемы менеджмента в области анализа деловой среды, организационной диагностики проблем менеджмента и оргпроектирования;
- изучить современные проблемы менеджмента в области формирования и реализации функций управления;
- изучить современные проблемы теории и практики принятия и реализации решений;
- изучить социальные проблемы современной теории и практики менеджмента;
- систематизировать теоретические основы управления изменениями.

В результате освоения данной дисциплины формируются следующие компетенции у обучающегося:

ОПК-5.1: Демонстрирует понимание современного состояния научных исследований в менеджменте и смежных областях, современных методов и средств анализа решения исследовательских и аналитических задач

ОПК-5.2: Критически оценивает результаты научных исследований, проводит анализ, обобщает, систематизирует и оценивает результаты научных исследований в менеджменте и смежных областях

ОПК-5.3: Разрабатывает и реализует научно-исследовательские, аналитические, консалтинговые и прочие аналогичные проекты

Самостоятельная работа по дисциплине «Актуальные проблемы менеджмента» выполняется с целью получения и закрепления знаний, приобретенных при изучении теоретического материала.

### 2. КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ И ВИДЫ ОТЧЕТНОСТИ ПО НИМ

Контроль качества и сроков изучения тем лекций выполняется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в виде конспектирования текста.

Контроль качества и сроков выполнения практических заданий осуществляется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в соответствии с заданием.

Контроль качества сдачи доклада осуществляется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в соответствии с заданием.

Успеваемость студентов по каждой дисциплине оценивается в ходе текущего контроля и промежуточной аттестации.

### **3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА**

Изучение любого раздела или темы следует начинать с ознакомления с вопросами плана изучения темы. Теоретический материал представляет собой конспект лекций, содержащий необходимый набор утверждений и формул (без детальных подробностей), но с подробным обоснованием их использования при решении конкретных экономических задач. При изучении материала необходимо помимо лекционных материалов использовать рекомендуемую основную и дополнительную литературу для лучшего усвоения материала.

Осваивать теорию следует в соответствии с той последовательностью, которая представлена в плане лекции. Методика работы с литературой предусматривает ведение записи прочитанного в виде плана - конспекта, опорного конспекта. Это позволит сделать знания системными, зафиксировать и закрепить их в памяти.

Для успешного освоения дисциплины, необходимо самостоятельно детально изучить представленные темы по рекомендуемым источникам информации. При подготовке к занятиям следует руководствоваться указаниями и рекомендациями преподавателя, использовать основную литературу из представленного им списка. Для наиболее глубокого освоения дисциплины рекомендуется изучать литературу, обозначенную как «дополнительная» в представленном списке в РПД.

#### **Вопросы для подготовки к устному опросу текущего контроля (Блок 1)**

1. Что понимается под предметом и объектом менеджмента как науки?
2. Как классифицируются закономерности в теории менеджмента?
3. Каковы основные составляющие научных основ менеджмента?
4. Чем обоснована необходимость применения менеджмента на практике?
5. Каковы сферы применения теории менеджмента?
6. Какова роль менеджмента в истории развития общества?
7. Каковы основные этапы эволюции (развития) менеджмента?
8. С какими современными теориями менеджмента вы знакомы?
9. В какую область менеджмента внесли существенный вклад отечественные ученые?
10. Перспективы и направления развития менеджмента.
11. Назовите основные элементы общего механизма управления.
12. Как классифицируются общие принципы управления?
13. Приведите классификацию частных или локальных принципов управления.
14. Что понимается под функциями управления?
15. Чем характеризуются единые функции управления?
16. Каков характер разделения основных функций управления?
17. Охарактеризуйте каждый из элементов основных групп функций управления.
18. На основе каких признаков классифицируются методы управления?
19. Назовите отличия в организационных характеристиках методов управления.
20. Какие три основные группы методов управления вы знаете?
21. Чем определяется содержание методов управления?
22. Какие общие и специфические черты каждой из основных групп методов управления?
23. Какие миссии организаций вы знаете? Какие индивидуальные, групповые и организационные цели обеспечивают выполнение известных вам миссий?
24. Попробуйте определить личные долгосрочные и краткосрочные цели. Соответствуют ли цели предъявляемым к ним требованиям?
25. Как оптимизировать цели предприятия (организации) в условиях их множественности?
26. Что вы знаете об управлении по целям? Что вы можете сказать «за» и «против» этого метода?
27. Часто ли используется в организации метод управления по целям для повышения эффективности управления? Оцените возможное позитивное и негативное влияние этого метода управления.
28. Мотивируют ли цели вас? Приведите примеры такого воздействия целей на вас.

29. Насколько полезен метод управления по целям для повышения эффективности управления организации (предприятия)?
30. Как вы думаете, имеют ли менеджеры ясное представление о целях управляемой ими организации?
31. Дайте определение понятиям «система», «подсистема», «элемент», «связи», «отношения» и т.д.
32. Опишите понятие «элементарная система» и ее составляющие.
33. Охарактеризуйте виды систем в зависимости от классификационных признаков.
34. Какими свойствами обладает система?
35. Что такое организация как система «ресурсы — продукция (услуги)»?
36. Дайте характеристику любому экономическому объекту как системе.
37. Назовите два основных типа соединения подсистем в системе. Приведите примеры каждого типа.
38. Как вы понимаете понятие «прямая и обратная связи в системе?» Приведите примеры данных связей.
39. В чем заключается положительная и отрицательная обратные связи?
40. Чем характеризуется сущность разомкнутой и замкнутой систем управления? Приведите примеры таких систем.
41. Каковы особенности простых определенных и сложных вероятностных систем?
42. Что представляет собой комбинированная система управления?
43. Что представляет собой самоуправляемая система управления?
44. Как оценить степень управляемости объектом?
45. Какие направления анализа системы управления вы знаете?
46. Какие подходы в управлении организацией известны в теории менеджмента?
47. В чем особенности системного подхода в управлении?
48. Применяя различные модели коммуникации, проанализируйте коммуникационный процесс между вами и преподавателем.
49. Приведите примеры невербальной коммуникации, которые в последнее время наблюдали. Встречаются ли невербальная и вербальная коммуникации в финансовых учреждениях? Насколько каждая из них характерна для фирм?
50. Какие модели коммуникаций вы можете назвать?
51. Какие из них, на ваш взгляд, наиболее эффективны?
52. Какие коммуникационные стили вы чаще используете в беседе со знакомыми и незнакомыми сотрудниками вашей организации при обсуждении проблем в группе?
53. Сталкивается ли с риском менеджер, применяющий неформальные коммуникационные сети в собственных интересах?
54. Сталкивались ли вы когда-нибудь с коммуникационными барьерами? Охарактеризуйте их. Какие другие типы коммуникационных барьеров вы знаете?
55. Какие формы обмена информацией присущи коммуникациям (по нисходящей, по восходящей) между различными отделами?
56. В чем вы видите цель и задачи моделирования?
57. Какие основные области моделирования вы знаете?
58. Назовите известные в теории менеджмента типы моделей и приведите примеры моделей каждого типа.
59. Назовите известные теории моделирования и приведите примеры.
60. Опишите основные свойства модели.
61. В чем трудности разработки и применения моделей на практике?
62. Как оценить приближенность модели к реальному процессу?
63. С чем может быть связан успех или неуспех деятельности организации при моделировании реальных процессов?
64. С чем может быть связана эффективность деятельности менеджера при моделировании?
65. Каковы типичные ошибки проектировщиков и пользователей при разработке и внедрении модели реального процесса?
66. Каковы перспективы применимости известных вам моделей в будущем?

67. Дайте определение понятию «организационная структура управления», характеристику элементов организационной структуры управления.

68. На примере организации, где вы работаете или учитесь, проанализируйте различные виды специализации труда.

69. Охарактеризуйте виды структур управления, их преимущества и недостатки.

70. По каким симптомам можно судить о неэффективности организационной структуры?

71. Перечислите факторы, определяющие организационную структуру управления.

72. Каковы принципы построения организационной структуры?

73. Опишите методы проектирования организационных структур.

74. Какие типы организаций выделяет М. Вебер?

75. Охарактеризуйте бюрократические и органические структуры организации по Бернсу.

76. Опишите типы организаций, выделенные Д. Пугом и Астонской группой.

77. С каких позиций Г Минцберг рассматривал современную организацию?

78. Какова сущность функции координации?

79. Охарактеризуйте факторы усложнения организационных взаимодействий.

80. Какие способы координации деятельности вам известны?

81. Рассмотрите способы координации, которые используются в организации, где вы работаете.

### **Критерии оценки устного опроса**

Полнота ответа на поставленный вопрос, умение использовать термины, приводить примеры, делать выводы.

За каждый блок в сумме обучающийся должен получить 25 баллов, из них 5 – за посещение занятий, 5 - Выполнение дополнительных заданий (доклад, статья, презентация), 10 – за выполнение тестовых заданий, 5 – за защиту лабораторных работ

Критерии получения оценки:

- результат, содержащий полный правильный ответ – максимальное количество баллов;

- результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – более 60%) или ответ, содержащий незначительные неточности – 75% от максимального количества баллов;

результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – от 30 до 60%) или ответ, содержащий значительные неточности – 40 % от максимального количества баллов;

- результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – менее 30%), неправильный ответ (ответ не по существу задания) или отсутствие ответа – 0 % от максимального количества баллов.

## **4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

Процесс подготовки к практическим (семинарским) занятиям включает изучение нормативных документов, обязательной и дополнительной литературы по рассматриваемому вопросу.

Непосредственное проведение практического (семинарского) занятия предполагает:

- индивидуальные выступления студентов с сообщениями по какому-либо вопросу изучаемой темы;

- фронтальное обсуждение рассматриваемой проблемы, обобщения и выводы;

- решение задач и упражнений по образцу;

- решение вариантных задач и упражнений;

- решение ситуационных производственных (профессиональных) задач;

- проектирование и моделирование разных видов и компонентов профессиональной деятельности.

Процесс подготовки к практическим (семинарским) занятиям включает изучение нормативных документов, обязательной и дополнительной литературы по рассматриваемому вопросу.

## **5. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ ДОКЛАДА**

К самостоятельной работе относится написание и защита индивидуальных заданий и эссе в семестре. Подготовка доклада по дисциплине «Актуальные проблемы менеджмента» - один из основных этапов учебного процесса в обучении студентов, которым необходимо приобрести навыки

самостоятельного исследования и представления его результатов. Тема выбирается студентом самостоятельно по согласованию с преподавателем.

Подготовка индивидуального задания по темам:

- 1) Методологические особенности исследования современных проблем менеджмента..
- 2) Системный подход в исследовании закономерностей и тенденций развития современного менеджмента.
- 3) Основные закономерности и тенденции развития современного менеджмента.
- 4) Эффективность систем управления и определяющие ее факторы.
- 5) Организационные изменения: понятие, модели, подходы к анализу.
- 6) Модели организационного развития
- 7) Концепция организационного развития.
- 8) Концепция управления изменениями
- 9) Управление изменениями.
- 10) Современные типы организаций: факторы, закономерности и основные тенденции развития
- 11) Корпоративные организации и корпоративное управление. Модели корпоративного управления и контроля..
- 12) Корпоративное управление в России и его особенности
- 13) Управленческие решения и их характеристики.
- 14) Проблема разработки эффективных управленческих решений.
- 15) Коммуникации и коммуникационные процессы: понятия, сущность, содержание, основные факторы, определяющие коммуникационный процесс.
- 16) Коммуникация как информационный процесс.
- 17) Современные теории конкуренции, конкурентных преимуществ и лидерования в отрасли.
- 18) Основные типы современных конкурентоспособных структур управления.
- 19) Концепция конкурентного преимущества.
- 20) Теория интеллектуального лидерства Г. Хэмела и К.К. Прахалада — «мегавозможности» и архитектура будущего, ключевые компетенции и функциональность продукта.
- 21) Этика конкурентной борьбы
- 22) Методы формирования позитивного стиля управления.
- 23) Конфликтность в менеджменте и поведение руководителя в конфликтной ситуации.
- 24) Организация эффективных коммуникаций в командах управления.
- 25) Принципы организации и проведения проблемных совещаний.
- 26) Проблемы личности руководителя.

Таблица 4 - Критерии оценки индивидуального творческого задания

Наименование критерия	Наименование показателей	Максимальное количество баллов
Степень раскрытия сущности проблемы	соответствие содержания теме реферата; полнота и глубина раскрытия основных понятий; знание и понимание проблемы, умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал; умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, основные положения; умение четко и обоснованно формулировать выводы; «трудозатратность» (объем изученной литературы, добросовестное отношение к анализу проблемы); самостоятельность, способность к определению собственной позиции по проблеме и к практической адаптации материала	10
Ответы на уточняющие вопросы	ответ структурирован, даны правильные, аргументированные ответы на уточняющие вопросы, демонстрируется высокий уровень участия в дискуссии	5-7
Соблюдение требований по	точность в цитировании и указании источника текстового фрагмента, правильность, аккуратность оформления, соблюдение требований к объему реферата; грамотность и культура изложения материала	2-3



оформлению		
------------	--	--

Доклад студента на практическом занятии группы по дисциплине «Актуальные проблемы менеджмента» оценивается максимум в 10 баллов.

### **Общие рекомендации по подготовке реферата**

Доклад должен включать в себя введение, основную часть и заключение.

Во введении необходимо отразить обоснование актуальности выбранной темы, краткое описание текущего состояния проблемы. В нем студент должен указать цель и задачи работы, объект исследования, элементы новизны, введенные в процессе написания работы. Необходимо перечислить проблемы, которые должны быть решены в рамках выбранной темы.

Основная часть доклада должна содержать вопросы, предусмотренные в плане работы. В ней необходимо отразить теоретические основы, раскрывающие суть проблемы, проанализировать собранные материалы, характеризующие практическую сторону объекта исследования. Этот раздел может содержать рабочие таблицы, диаграммы (диаграммы и другие материалы).

В заключение необходимо отразить выводы и предложения, полученные в результате предыдущей работы. Они должны быть сформулированы четко и точно.

Список литературы включает в алфавитном порядке список современных законов и нормативных актов, соответствующей научной литературы, научных работ, статистических сборников и других источников, выпущенных не ранее пяти лет.

### **Оформление реферата и порядок защиты**

Объем работы – 4-7 страниц пронумерованного компьютерного текста, шрифт, 14, интервал 1,5, поля стандартные. Иллюстрации, фотографии, рисунки, графики, которые появляются на тексте, должны быть пронумерованы.

Выполненный доклад проверяется преподавателем. Если доклад оформлен согласно предъявляемым требованиям, то работа допускается к защите, о чем преподавателем делаются записи на титульном листе работы. Если доклад имеет отрицательный отзыв, то документ возвращается на доработку с последующим представлением о его повторном рассмотрении.

Требуемый уровень оригинальности не менее 50%.

Доклады могут сопровождаться презентацией, отражающей основные моменты выполненного исследования.

### **Критерии оценки реферата**

Критерий оценки реферата	Показатель	Максимальное количество баллов
1. Степень раскрытия сущности проблемы	- соответствие содержания теме реферата;	1
	- полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы;	1
	- умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал;	1
	- умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу;	1
	- аргументировать основные положения и выводы;	1
	- умение четко и обоснованно формулировать выводы;	1
	- самостоятельность, способность к определению собственной позиции по проблеме и к практической адаптации материала	2
2. Соблюдение требований по оформлению	- правильность и аккуратность оформления реферата	1
	- точность в цитировании и указании источника текстового фрагмента,	1
	- соблюдение требований к объему и структуре реферата;	1
	- грамотность и культура изложения	1
3. Уровень защиты реферата	- доклад структурирован, раскрывает тему	1
	- даны правильные, аргументированные ответы на	2

	уточняющие вопросы - слайды представлены в логической последовательности и оформление презентации; - количество слайдов не более 10	1  1
Максимальное количество баллов	17	

Для подготовки презентации к защите реферата, обучающемуся необходимо использовать PowerPoint. Количество слайдов презентации к защите реферата – не более 10.

Максимальное количество баллов, которое обучающийся может получить за подготовку реферата и презентации к нему составляет 17 баллов. Баллы учитываются в процессе проведения текущего контроля.

17 баллов – оценка «отлично»;

12-16 баллов – оценка «хорошо»;

8-11 баллов – оценка «удовлетворительно»

Менее 8 баллов – оценка «неудовлетворительно».

## 6. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ТЕСТИРОВАНИЮ

Успешное выполнение тестовых заданий является необходимым условием итоговой положительной оценки в соответствии с рейтинговой системой обучения. Выполнение тестовых заданий предоставляет студентам возможность самостоятельно контролировать уровень своих знаний, обнаруживать пробелы в знаниях и принимать меры по их ликвидации. Форма изложения тестовых заданий позволяет закрепить и восстановить в памяти пройденный материал. Тестовые задания охватывают основные вопросы по дисциплине «Актуальные проблемы менеджмента».

У студента есть возможность выбора правильного ответа или нескольких правильных ответов из числа предложенных вариантов. Для выполнения тестовых заданий студенты должны изучить лекционный материал по теме, соответствующие разделы учебников, учебных пособий и других источников.

Контрольный тест выполняется студентами самостоятельно во время семинарских занятий.

### Тестовые задания

1. Менеджмент - это

а) искусство б) наука в) искусство и наука

2. Для любого бизнесмена определяющим признаком является то, что он

а) является собственником ценных бумаг б) работает ради получения прибыли в) руководит коммерческим предприятием г) берет на себя личную ответственность за совершение сделок д) имеет самостоятельность в ведении хозяйственных операций. е) живет мыслями о своем бизнесе

3. Рутинные технологии требуют усиления операционного контроля:

а) нет б) да

4. Видение руководителя о будущем организации является прямым следствием осуществления изучения и анализа ее ресурсов:

а) да б) нет

5. Создание магазина по продаже полочек, стульев, столов и тумбочек при предприятии по изготовлению мебели - это стратегия:

а) развития продукта б) снятия сливок в) вертикальной интеграции г) горизонтальной диверсификации д) флангового охвата

6. Среди пяти сил Портера присутствуют:

а) товары-заменители б) сила менеджмента компании в) сила потребителей в торговле г) сила государственного регулирования д) прочие

7. SWOT-анализ предусматривает выявление и подробное рассмотрение

а) конкурентных преимуществ б) сильных сторон фирмы в) благоприятных возможностей для бизнеса г) слабых сторон организации д) угроз для бизнеса

8. Матрица Бостонской консультационной группы основана на анализе характеристик (выберите две из пяти):

а) привлекательность отрасли б) интенсивность соперничества в) темп роста спроса г) доля рынка д) благоприятные возможности для бизнеса.

9. Преимуществами функциональной структуры управления являются

а) возможность углубленной деловой и профессиональной специализации персонала б) ясность в распределении полномочий и ответственности в) хорошие условия для внедрения внутриорганизационного хозрасчета г) возможность адекватного учета региональных условий бизнеса д) создание условий для децентрализации в структуре управления.

10. Процесс принятия решений начинается с:

а) формулировки миссии предприятия б) постановки управленческих целей в) выявления проблемы г) определения лица, ответственного за принятие решений д) идентификации функциональной сферы, где принимается решение.

11. Функции стратегического управления президента фирмы не подлежат делегированию:

а) да б) нет

12. При формировании организационной структуры соблюдение принципа единоначалия является обязательным:

а) да б) нет

13. Линейное программирование применяется для:

а) построения «стратегической линии» развития б) упорядочения распределения линейных и штабных полномочий в) организации горизонтальных взаимодействий при управлении проектами г) анализа программ в матричных структурах д) оптимального распределения ограниченных ресурсов.

14. Суть делегирования состоит:

а) в установление приоритетов б) передаче властных полномочий вниз и принятии их менеджером низшего звена в) передаче ответственности на более низкий уровень управления г) в доверии к своим подчиненным д) поручении подчиненному принять какое-либо решение.

15. Основной характеристикой организации как открытой системы является:

а) обмен ресурсами с внешней средой б) сильное лидерство в) способность адаптировать методы ведения бизнеса к изменяющимся условиям внешнего окружения г) правильный подбор персонала д) готовность пересмотреть свою миссию.

16. Информационным критерием эффективности межличностной коммуникации является:

а) удовлетворенность партнеров по коммуникации б) доброжелательная атмосфера общения в) желание сторон продолжать коммуникации г) близость смысла принятого сообщения к смыслу посланного сообщения д) точность формулировок.

17. Избегание является оптимальным способом управления конфликтом:

а) да б) нет

18. Руководитель исследовательской организации опирается преимущественно на следующие формы власти (расставьте источники в порядке приоритетности: 1 – высший приоритет, 5 – низший приоритет):

а) харизма б) власть, основанная на вознаграждении в) власть, основанная на принуждении г) экспертная власть. д) эталонная власть

19. Корпоративная культура основана:

а) на принятых в обществе формах поведения б) правилах, определяемых руководством организации в) разделяемых большинством членов организации убеждениях и ценностях г) особенностях производства д) законодательстве.

20. Трехфазная модель управления изменениями К. Левина (размораживание - движение - новое замораживание) предполагает необходимость создания у работников ощущения дискомфорта:

а) на стадии движения б) при «новом замораживании» ситуации в) при «размораживании» ситуации г) для облегчения манипулирования д) для упрощения процедуры увольнения работников.

21. К компетенции службы персонала относятся функции (выберите несколько)?

а) распределение властных полномочий б) обучение персонала в) определение потребностей в повышении квалификации персонала г) изменение организационной структуры (ВОЗМОЖНО) д) управление конфликтами в организации.

22. В наибольшей степени зависят от национальной культуры следующие концепции менеджмента (выберите несколько):

а) трудовая мотивация б) системный подход к организации в) подбор персонала г) отношение к власти д) стиль лидерства.

23. Стресс на рабочем месте требует:

а) устранения б) поддержания в) обращения к врачу г) смены работы д) регулирования.

24. Преимуществами матричной структуры управления являются (выберите несколько):

а) упрощение управленческих коммуникаций б) гибкость и адаптивность в) усиление управленческой вертикали г) улучшение использования интеллектуальных ресурсов д) межфункциональная интеграция деятельности

25. В компании производящей мебель работает 90 человек. Генеральному Директору подотчетно 12 человек. Один из заместителей Генерального его жена - Коммерческий директор. Финансовый директор уехал в отпуск. Его заменяет Главный бухгалтер. Норма контроля (норма управляемости) Генерального составляет

а) 10 б) 11 в) 12 г) 13 д) 90

26. Качество продукции или услуг определяется:

а) стандартами, принятыми в отрасли б) высшим менеджментом организации в) экономичностью организационной структуры г) ценой продукции или услуг д) реакцией потребителей.

27. Одна из важнейших функций корпоративной культуры - это:

а) укрепление дисциплины б) формирование благоприятного психологического климата в организации в) поддержание социальной стабильности в организации г) правильное распределение вознаграждений д) создание благоприятного имиджа компании.

28. Организационные изменения встречают наибольшее сопротивление вследствие:

а) неправильной последовательности действий б) консервативности людей в) внешних обстоятельств г) недостатка ресурсов для осуществления изменений д) спешки

29. Организационные изменения требуют

а) упрощения процедуры подбора персонала б) по требованию законодательства в) во избежание ошибок при замещении вакансий г) создания благоприятного психологического климата д) повышения мотивации и закрепления работников.

30. Успехи японских корпораций в конкурентной борьбе с американскими компаниями обусловлены главным образом:

а) трудолюбием японцев б) преимуществами системы организации труда в) использованием особенностей национального характера японцев при организации бизнес-процессов г) мощью японской банковской системы в) низкой заработной платой японских работников.

31. Основным отличием команды от обычной рабочей группы является:

а) наличие лидера б) размер в) групповое единomyслие г) наличие ролевой структуры д) наличие синергетического эффекта

32. У менеджера среднего звена больше всего должны быть развиты: а) концептуальные навыки б) человеческие навыки в) технические навыки

### **Критерии оценивания компетенций**

Оценка «отлично» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 90 %.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 70 %).

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 50 %).

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания составляет менее 50 %, либо ответы заимствованы.

### **Оформление ответов на тесты**

Ответы на тесты оформляются на студентом на отдельном листе самостоятельно. В правом углу проставляется ФИО и группа, далее следует номер теста и выбранный вариант ответа.

## **7. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ**

Данный вид самостоятельной работы рабочей программой дисциплины (модуля) не предусмотрен.

## **8. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ЗАЧЕТУ**

Промежуточная аттестация в форме зачета с оценкой предусматривает проведение обязательной оценочной процедуры. Перед зачетом с оценкой студенту необходимо полностью выполнить все задания к практическим занятиям, подготовить и защитить самостоятельную работу. При наличии задолженности по текущей аттестации по данной дисциплине студент к экзамену не допускается. Зачет с оценкой по дисциплине предусмотрен в устной форме.

Вопросы для подготовки к зачету с оценкой:

- 1) Изменение системы взглядов на управление и определяющие этот процесс факторы.
- 2) Современные подходы к науке управления организацией.
- 3) Развитие принципов управления.
- 4) Основные тенденции в развитии менеджмента на современном этапе
- 5) Понятие и необходимость прогнозирования деловой среды.
- 6) Виды экономического прогнозирования компании.
- 7) Прогнозирование научно-технического прогресса как фактор развития компании.
- 8) Особенности и проблемы разработки стратегического плана.
- 9) Сущность и подходы к управлению изменениями в компании.
- 10) Виды сопротивления изменениям в компании и способы их преодоления.
- 11) Проблемы управления изменениями в компании и способы их преодоления.
- 12) Особенности конкуренции в условиях российского бизнеса.
- 13) Проблемы выбора конкурентных стратегий компаний.
- 14) Проблемы управления неформальными группами.
- 15) Проблемы взаимоотношений руководителя и подчиненного.
- 16) Условия, вызывающие необходимость реорганизации компании
- 17) Проектирование организационных изменений в компании.

- 18) Административные и экономические ресурсы для осуществления изменений в компании.
- 19) Проблемы управления изменениями в российских компаниях.
- 20) Проблемы использования экономических методов повышения мотивации.
- 21) Проблемы использования неэкономических методов повышения мотивации.
- 22) Понятие и показатели эффективности управления компанией.
- 23) Факторы, влияющие на эффективность управления компанией.
- 24) Необходимость и способы управления эффективностью управления компанией.
- 25) Основные направления совершенствования организации труда руководителя.
- 26) Формы и методы организации планирования рабочего времени менеджера.
- 27) Необходимость и проблемы использования зарубежного опыта менеджмента российскими компаниями.
- 28) Имидж менеджера и факторы, влияющие на него.
- 29) Направления воздействия информации на развитие компании.
- 30) Эффективность использования информации в процессе конкурентной борьбы компании на внутреннем и внешнем рынках.
- 31) Необходимость и пути совершенствования информационной деятельности компании.
- 32) Необходимость и пути совершенствования инновационной деятельности компании.

Зачет с оценкой является формой оценки качества освоения обучающимся образовательной программы по дисциплине. Проверка качества подготовки студентов заканчивается выставлением отметок по принятой пятибалльной шкале (см. п.1.2) (оценка «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно»).

## **9. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ЭКЗАМЕНУ**

Данный вид самостоятельной работы рабочей программой дисциплины (модуля) не предусмотрен.

## **СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

### Основная литература

- |     |  |  |   |
|-----|--|--|---|
| 1.1 | Маслова Е. Л. Теория менеджмента                               | Москва: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2017 | <a href="http://znanium.com/go.php?id=450799">http://znanium.com/go.php?id=450799</a> |
| 1.2 | Блинов А.О., Угрюмова Н. В. Теория менеджмента                 | Москва: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2018 | <a href="http://znanium.com/go.php?id=512829">http://znanium.com/go.php?id=512829</a> |
| 1.3 | Грибов В. Д., Веснин В. Р. Теория менеджмента: Учебное пособие | Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2016      | <a href="http://znanium.com/go.php?id=547983">http://znanium.com/go.php?id=547983</a> |

### Дополнительная литература

- |     |  |  |   |
|-----|--|--|---|
| 2.1 | Жигун Л.А. Теория менеджмента: теория организации: Учебное пособие | Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2014      | <a href="http://znanium.com/go.php?id=443056">http://znanium.com/go.php?id=443056</a> |
| 2.2 | Семенов А.К., Набоков В. И. Теория менеджмента                     | Москва: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2017 | <a href="http://znanium.com/go.php?id=513017">http://znanium.com/go.php?id=513017</a> |

### Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

- Э1 Теория менеджмента / Маслова Е.Л. - М.:Дашков и К, 2017. - 160 с.: ISBN 978-5-394-02217-3 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/450799>
- Э2 Теория менеджмента: история управленческой мысли: Учебник / Хохлова Т.П. - М.:Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 384 с.: - (Бакалавриат) - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/920548>

- Э3 Теория менеджмента: Учебное пособие / Грибов В.Д., Веснин В.Р. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 357 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат) (Переплёт 7БЦ) ISBN 978-5-16-009193-8 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/547983>
- Э4 Теория менеджмента / Блинов А.О., Угрюмова Н.В. - М.:Дашков и К, 2018. - 304 с.: ISBN 978-5-394-02404-7 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/512829>
- Э5 Теория менеджмента / Семенов А.К., Набоков В.И. - М.:Дашков и К, 2017. - 492 с.: ISBN 978-5-394-01413-0 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/513017>
- Э6 Теория менеджмента: теория организации: Учебное пособие / Л.А. Жигун. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 320 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (переплет) ISBN 978-5-16-009449-6 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/443056>



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Технологический институт сервиса (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе  
(ТИС (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе)**

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

по выполнению практических работ  
по дисциплине «Организационное проектирование»  
обучающихся направления подготовки  
38.04.02 «МЕНЕДЖМЕНТ»  
Направленность (профиль) «Стратегическое управление»



Методические указания по дисциплине «Организационное проектирование» содержат задания для обучающихся, необходимые для практических занятий.

Проработка предложенных заданий позволит обучающимся приобрести необходимые знания в области изучаемой дисциплины.

Предназначены для направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент», направленность (профиль) «Стратегическое управление».

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение

Практическое занятие 1

Практическое занятие 2

Практическое занятие 3

Практическое занятие 4

Практическое занятие 5

Практическое занятие 6

Практическое занятие 7

Пример тестовых заданий

Задания и вопросы для текущего контроля

Список рекомендуемых информационных источников

## ВВЕДЕНИЕ

При изучении курса дисциплины наряду с овладением обучающимися теоретическими положениями уделяется внимание приобретению ими практических навыков с тем, чтобы они смогли успешно применять их в своей последующей деятельности.

Настоящие методические указания по дисциплине «Организационное проектирование» включают в себя объем базовых занятий, направленных на освоение курса теоретических материалов, развитие навыков расчетно-аналитической работы, раскрытие возможностей использования полученных знаний на практике.

Целью изучения дисциплины «Организационное проектирование» является формирование у магистрантов комплекса знаний и умений, позволяющих:

- принимать управленческие решения в области проектирования организаций различных форм собственности;
- изучать объекты организационной деятельности, факторы, этапы и методы проектирования организационных структур;
- рассматривать практические аспекты оценки эффективности организационных систем, тенденций и моделей развития организаций в современных условиях.

Основные задачи курса:

- выработка способности логического осмысления самостоятельно полученных данных;
- овладение новыми методами и методиками конкретной учебной дисциплины;
- закрепление, углубление и расширение знаний магистрантов при решении конкретных практических задач;
- развитие познавательных способностей, самостоятельности мышления, творческой активности обучающихся;
- обеспечение рационального сочетания коллективной и индивидуальной форм обучения.

Применение метода системного анализа к изучению данной дисциплины определяет следующие его задачи: изучение проблем в исторической перспективе, расширение у обучающихся объема знаний в области осмысления сущности современных проблем, обсуждаемых в средствах массовой информации, управленческой, экономической и др. литературе, а также приобретение навыков последовательного и грамотного изложения своих мыслей в устной и письменной формах.

В результате освоения данной дисциплины у магистров формируются следующие компетенции:

ОПК-4.1: Понимает основы организации проектной деятельности в современных организациях, методы и техники создания бизнес-моделей и управления процессами, модели и методы инновационного менеджмента;

ОПК-4.2: Проводит анализ рынка и выявляет новые рыночные возможности, разрабатывает стратегические и тактические решения в области создания и развития инновационных направлений деятельности организации;

ОПК-4.3: Разрабатывает и анализирует бизнес-модель организации, формирует карту бизнес-процессов.

Изучив данный курс, магистрант должен:

Знать:

- модели и методы инновационного менеджмента, методы и техники создания бизнес-моделей и управления процессами, основы организации проектной деятельности в современных организациях;

- основные методы анализа рынка и выявления новых рыночных возможностей в целях разработки стратегических и тактических решений в области создания и развития инновационных направлений деятельности организации;

- методики разработки и анализа бизнес-моделей организации и формирования бизнес-процессов.

Уметь:

- создавать бизнес-модели и модели управления процессами в современных организациях, применять модели и методы инновационного менеджмента при проектировании организаций;

- проводить анализ рынка, выявлять новые рыночные возможности и разрабатывать стратегические и тактические решения в области создания и развития инновационных направлений деятельности организации;

- разрабатывать и анализировать бизнес-модель организации, формировать карту бизнес-процессов.

Владеть:

- знанием основ проектной деятельности в современных организациях, навыками применения методов и техники создания бизнес-моделей и моделей управления процессами и использования моделей и методов инновационного менеджмента;

- навыками проведения анализа рынка для выявления новых рыночных возможностей, разработки стратегических и тактических решений в области создания и развития инновационных направлений деятельности организации;

- навыками разработки и анализа бизнес-модели организации, способностью формировать карту бизнес-процессов.

Реализация компетентного подхода предусматривает широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий (разбор и анализ конкретных ситуаций, собеседование) в сочетании с внеаудиторной работой в целях формирования и развития профессиональных навыков будущих магистров.

Лекционный курс является базой для последующего получения обучающимися практических навыков, которые приобретаются ими на практических занятиях, проводимых в активных формах: деловые игры; ситуационные семинары, написание эссе и др.

Методика проведения практических занятий и их содержание продиктованы стремлением как можно эффективнее развивать у магистрантов мышление и интуицию, необходимые современному специалисту. Активные формы практических занятий открывают большие возможности для проверки усвоения теоретического и практического материала обучающимися.

### **Практическое занятие №1** **Эволюция взглядов на сущность организации**

**Цель занятия** заключается в формировании у обучающихся профессиональных компетенций ОПК-4.1, ОПК-4.2, ОПК-4.3.

**Основное задание:** рассмотреть эволюции взглядов на сущность организации.

#### **Ход занятия:**

1. Группам на основе лекционного курса и самостоятельной подготовки необходимо рассмотреть эволюцию взглядов на сущность организации.
2. Результаты оформить в виде таблицы.

### **Практическое занятие №2**

**Типы организаций по видам собственности; по соотношению «личность-общество»; по отношению с клиентами; по направлениям деятельности**

**Цель занятия** заключается в формировании у обучающихся профессиональных компетенций ОПК-4.1, ОПК-4.2, ОПК-4.3.

**Основное задание:** рассмотреть по предложенным критериям типы организаций на конкретных примерах.

#### **Ход занятия:**

1. Каждая группа должна выбрать тип организации по предложенным критериям и охарактеризовать его.
2. Дать описание конкретной организации:
  - А) по видам собственности;
  - Б) по соотношению «личность – общество»;
  - В) по отношению с клиентами;
  - Г) по направлениям деятельности.

### **Практическое занятие №3**

**Смысл и содержание PEST-анализа. Создание и описание внешней среды организации по PEST-факторам**

**Цель занятия** заключается в формировании у обучающихся профессиональных компетенций ОПК-4.1, ОПК-4.2, ОПК-4.3.

**Основное задание:** создать организацию и описать внешнюю среду по PEST-факторам.

**Ход занятия:**

1. Охарактеризовать смысл и содержание PEST-анализа.
2. Каждая группа должна создать организацию по предложенным критериям и дать описание внешней среды организации по PEST-факторам.

**Практическое занятие №4**

**Формализующие факторы:** административно-правовой, экономический, технологический, оперативно-управленческий, логико-системный

**Цель занятия** заключается в формировании у обучающихся профессиональных компетенций ОПК-4.1, ОПК-4.2, ОПК-4.3.

**Основное задание:** рассмотреть формализующие организацию факторы.

**Ход занятия:**

1. Коллективно рассмотреть и охарактеризовать формализующие факторы.
2. Каждая группа должна выбрать тип организации по предложенным критериям и охарактеризовать его.
3. Дать описание формальной организации с использованием формализующих факторов.

**Практическое занятие №5**

**Органические структуры:** инновационная, проектная, матричная, дивизиональная (региональная, продуктовая, холдинг)

**Цель занятия** заключается в формировании у обучающихся профессиональных компетенций ОПК-4.1, ОПК-4.2, ОПК-4.3.

**Основное задание:** рассмотреть и создать органические структуры организации.

**Ход занятия:**

1. Рассмотреть органические структуры организации. Результаты оформить в виде таблицы.
2. Дать описание конкретной организационной структуры:
  - А) инновационной;
  - Б) проектной;
  - В) матричной;
  - Г) дивизиональной (по видам).
3. Каждой группе предложить варианты использования всех видов органических структур (на конкретном примере).

## **Практическое занятие №6**

**Разработка миссии организации: необходимые и достаточные условия. Понятие целей организации. Виды целей: по срокам действия, по областям действия. Построение дерева целей организации**

**Цель занятия** заключается в формировании у обучающихся профессиональных компетенций ОПК-4.1, ОПК-4.2, ОПК-4.3.

**Основное задание:** разработать миссию организации, ее цели. Построить дерево целей на примере конкретной организации.

### **Ход занятия:**

1. Охарактеризовать необходимые и достаточные условия для разработки миссии организации, ее целей.
2. Дать описание конкретной организации с характеристикой ее миссии и целей.
3. Каждой группе построить дерево целей организации.

## **Практическое занятие №7**

**Понятие закона организации. Закон синергии и композиции. Закон дополнения. Закон сохранения пропорциональности. Закон самосохранения и онтогенеза. Закон информированности**

**Цель занятия** заключается в формировании у обучающихся профессиональных компетенций ОПК-4.1, ОПК-4.2, ОПК-4.3.

**Основное задание:** рассмотреть проявление действия законов организации на конкретном примере.

### **Ход занятия:**

1. Дать определение закона организации.
2. Каждой группе охарактеризовать отдельно взятый закон организации:
  - А) Закон синергии и композиции.
  - Б) Закон дополнения.
  - В) Закон сохранения пропорциональности.
  - Г) Закон самосохранения и онтогенеза.
  - Д) Закон информированности.
3. Показать действие законов на примере конкретной организации.

## **ПРИМЕР ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «Организационное проектирование»**

### **ВАРИАНТ №1**

1. **Объект теории организации - это:**

а) регулируемые и самоорганизующиеся процессы, происходящие в общественных организационных системах, совокупность организационных отношений как по вертикали, так и по горизонтали;

б) способность к саморегулированию, к соответствующему воздействию и преобразованию внешней среды в интересах собственного жизнеобеспечения;

в) существенные связи и отношения, обуславливающие процессы самоорганизации и упорядочения в подсистемах общества.

**2. Правила использования сравнительного метода (выбрать 4 правильных ответа):**

а) сравнивать взаимосвязанные, однородные и соизмеряемые события;

б) выявлять не только признаки сходства, но отличия;

в) выявлять многообразие типов связи организации с внешней и внутренней средой;

г) сравнение осуществляется только по значимым признакам;

д) использовать восхождение от абстрактного к конкретному;

е) сравнивать неизвестное с известным.

**3. Основоположник школы научного управления:**

а) М. Вебер;

б) Х. Файоль;

в) Ф.В. Тейлор.

**4. По мнению А. Богданова, предметом организационной науки являются:**

а) общие организационные принципы и законы;

б) частные организационные принципы и законы;

в) специфические организационные принципы и законы.

**5. К административно-территориальным уровням социально-экономических систем относят (укажите 3 правильных ответа):**

а) федерация;

б) ЮНЕСКО;

в) субъекты федерации;

г) ИНТЕРПОЛ;

д) муниципальное объединение.

**6. Метод теории организации – это:**

а) набор теоретико-познавательных и логических принципов и категорий, а также научного инструментария для исследования системы организационных отношений;

б) регулируемые и самоорганизующиеся процессы, происходящие в общественных организационных системах, совокупность организационных отношений как по вертикали, так и по горизонтали;

в) общие, частные и специфические закономерные тенденции, действующие в организационных системах, механизм их проявления и использования различными субъектами управления.

**7. Задача - это:**

а) конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе;

б) предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки;

в) направление деятельности организации.



**8. Основные этапы жизненного цикла организации (выберите 6 правильных ответов):**

- а) рождение;
- б) определение цели;
- в) зрелость;
- г) детство;
- д) объединение;
- е) юность;
- ж) старение;
- з) реорганизация;
- и) возрождение.

**9. Основные единичные организационные формы организаций (выберите 4 правильных ответа):**

- а) банки;
- б) ассоциация;
- в) завод;
- г) биржа;
- д) синдикат;
- е) картель;
- ж) венчур;
- з) концерн.

**10. В каких сферах деятельности не допускается создание холдинг-компаний (выберите 4 правильных ответа):**

- а) в сфере транспорта (кроме железнодорожного и трубопроводного);
- б) в оборонной промышленности;
- в) в сельскохозяйственном производстве и его технологическом обеспечении;
- г) в общественном питании, бытовом обслуживании населения;
- д) во всех сферах материального производства;
- е) в торговле товарами производственно-технического назначения.

**11. Основные роли менеджера в организации (выберите 3 правильных ответа):**

- а) информационная роль;
- б) исследовательская роль;
- в) управленческая роль;
- г) роль по принятию решения;
- д) коммуникационная роль.

**12. К общим законам организации относятся следующие (выберите 5 правильных ответов):**

- а) закон социальной гармонии;
- б) закон развития;
- в) закон синергии;
- г) закон пропорциональности и композиции;
- д) закон соответствия разнообразия управляющей системы разнообразию управляемого объекта;
- е) закон самосохранения;
- ж) закон пропорциональности и композиции;
- з) закон состязательности кадров управления;
- и) общий закон учета системы потребностей.

**13. Какие принципы организации относятся к общим (выберите 4 правильных ответа):**

- а) принцип обратной связи;
- б) принципы статического состояния организации;
- в) принцип развития;
- г) принципы динамического состояния организации;
- д) принцип соревновательности, конкуренции;
- е) ситуационные принципы;
- ж) принцип дополнительности.

**14. Коммуникационный процесс в организации или в группе приводит к выполнению и реализации следующих функций коммуникации (выберите 4 правильных ответа):**

- а) информативная функция;
- б) управляющая функция;
- в) экспрессивная функция;
- г) координирующая функция;
- д) контрольная функция;
- е) мотивационная функция;
- ж) организационная функция.

**15. Случайный обмен информацией и чувствами, происходящий между людьми всякий раз, когда они встречаются, называется:**

- а) внутриличностная коммуникация;
- б) коммуникация в малой группе;
- в) общественная коммуникация;
- г) личностная коммуникация;
- д) межличностная коммуникация.

**16. Сколько уровней имеет организационная культура?**

- а) три;
- б) два;
- в) четыре.

**17. Вся сфера материальной деятельности общества и ее результаты (орудия и средства труда, вещи, материально-предметная деятельность, материально-предметные отношения, искусственная среда, социальные организации) – это:**

- а) духовная культура;
- б) материальная культура;
- в) народная культура.

**18. Выберите основные три этапа организационного проектирования:**

- а) изучение соотношения между централизацией и децентрализацией;
- б) анализ действующей организационной структуры;
- в) анализ и оценка аппарата управления;
- г) оценка эффективности организационных структур;
- д) проектирование организационных структур;
- е) анализ функций управления.

## **ВАРИАНТ №2**

**1. Предметы теории организации - это:**

а) общие, частные и специфические закономерные тенденции, действующие в организационных системах, механизм их проявления и использования различными субъектами управления;

б) законы организации и субъективные законы для организации;

в) условия для благоприятного действия законов, предвидения и прогнозирования развития организационных процессов.

**2. Категории теории организации условно можно разделить на следующие группы (укажите 3 правильных ответа):**

а) общенаучные;

б) общие для большинства социальных наук;

в) специфические;

г) преимущественно отражающие организационные процессы и явления, происходящие в социальных и социально-экономических системах;

д) раскрывающие процессы организации и самоорганизации социальных систем;

е) раскрывающие технологию организаторской деятельности и управления.

**3. Основоположник «бюрократической» модели организации:**

а) Ф.В. Тейлор;

б) М. Вебер;

г) Х. Файоль.

**4. По мнению А. Богданова, процессы организации протекают в соответствии:**

а) с общими организационными принципами и законами;

б) с частными организационными принципами и законами;

в) со специфическими организационными принципами и законами.

**5. Укажите компонент социальной системы, отличающий ее от биологических систем:**

а) процессы;

б) человек;

в) вещи;

г) духовные ценности.

**6. По мнению А. Богданова, предметом организационной науки должны стать:**

а) частные организационные принципы и законы;

б) общие организационные принципы и законы;

в) специфические организационные принципы и законы.

**7. Структура организации – это:**

а) декомпозиция системы, посредством расчленение единого целого на составляющие элементы;

б) некая совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, обладающая свойствами целостности, эмерджентности и устойчивости;

в) логическая взаимосвязь и взаимозависимость уровней управления и подразделений, построенная в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

**8. Сколько уровней социальной среды Вы знаете:**

а) пять;

б) шесть;

в) четыре;

г) три.

**9. Основные групповые организационные формы организаций (выберите 4 правильных ответа):**

- а) банки;
- б) ассоциация;
- в) завод;
- г) биржа;
- д) синдикат;
- е) картель;
- ж) венчур;
- з) концерн.

**10. Какой тип управления организацией характеризуется набором следующих характеристик: негибкая структура; четко определенные, стандартизированные и устойчивые задачи; сопротивление изменениям; иерархическая система контроля; командный тип коммуникаций, идущий сверху вниз:**

- а) механический тип управления;
- б) органический тип управления.

**11. Формулировка закона: для любой системы (технической, биологической или социальной) существует такой набор ресурсов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов, входящих в нее ресурсов (технологий, персонала, компьютеров и т. д.) либо существенно меньше. Что это за закон?**

- а) закон самосохранения;
- б) закон синергии;
- в) закон развития.

**12. Какие законы организации относятся к частным (выберите 2 правильных ответа):**

- а) закон состязательности кадров управления;
- б) закона соответствия разнообразия управляющей системы разнообразию управляемого объекта;
- в) общий закон учета системы потребностей;
- г) непрерывность, ритмичность в движении производственных фондов;
- д) объективный закон приоритета целого над частью.

**13. К принципам статического состояния организации относятся (выберите 3 правильных ответа):**

- а) принцип приоритета цели;
- б) принцип приоритета персонала;
- в) принцип приоритета функций над структурой;
- г) принцип приоритета структур над функциями;
- д) принцип приоритета субъекта управления над объектом;
- е) принцип приоритета объекта управления над субъектом.

**14. Коммуникации как явление представляют собой:**

- а) это фактические отношения работников друг к другу, к клиентам, поставщикам, потребителям, а также отношения между человеком и информационными отношениями;

б) установленные нормы (правила, инструкции, принципы, закономерности, положения) отношений между людьми в рамках организаций при выполнении ими закрепленных функций.

**15. Коммуникация, которая осуществляется между организацией и теми образованиями, которые существуют вне ее, называется:**

- а) внешне оперативная коммуникация;
- б) коммуникация в малой группе;
- в) общественная коммуникация;
- г) внутренне оперативная коммуникация;
- д) межличностная коммуникация.

**16. Основные признаки организационной культуры (укажите 3 правильных ответа):**

- а) относительность;
- б) всеобщность;
- в) устойчивость;
- г) объективность;
- д) неформальность;
- е) формальность.

**17. Выберите 2 основных подхода при изменении культуры:**

- а) добиться от людей в организации принятия новых верований и ценностей;
- б) включение и социализация новых людей в организации;
- в) изменение стратегии организации;
- г) изменение дизайна организации.

**18. Выберите 2 основных подхода к построению организации:**

- а) ситуационный подход;
- б) механистический подход;
- в) системный подход;
- г) органический подход.

### **ВАРИАНТ №3**

**1. Теория организации как научная и учебная дисциплина выполняет ряд функций (указать 4 правильных ответа):**

- а) планирование;
- б) познавательная;
- в) методологическая;
- г) мотивация;
- д) координирование;
- е) рационально - организующая;
- ж) прогностическая.

**2. Многоуровневый характер имеет:**

- а) предмет теории организации;
- б) объект теории организации;
- в) метод теории организации.

**3. Кто из ученых определяет в качестве ведущей функции организационной науки борьбу с мировым хаосом?**

- а) Н. Винер;

- б) Н.Т. Абрамова;
- в) Дж. Д. Лизней.

**4. А. Богданов рассматривал организацию, используя:**

- а) системный метод;
- б) сравнительный метод;
- в) специфические методы.

**5. Отличие эволюции социально-экономических систем от эволюции биологических систем в следующем (укажите 3 правильных ответа):**

- а) передача исторического опыта будущим поколениям;
- б) развитие происходит быстрее;
- в) необратимость;
- г) существование обще-прогрессивной тенденции в ее развитии;
- д) наличие количественных и качественных преобразований;
- е) изменение бытия.

**6. Согласно, какому закону А. Богданова расширение хозяйственного целого зависит от наиболее отстающей его части?**

- а) первому закону;
- б) второму закону.

**7. К факторам внешней среды прямого воздействия относят (укажите 6 правильных ответа):**

- а) поставщиков трудовых, финансовых, информационных, материальных и пр. ресурсов;
- б) потребителей;
- в) природные факторы;
- г) органы государственной власти и управления;
- д) социально-политические факторы;
- е) состояние экономики;
- ж) местную администрацию;
- з) конкурентов;
- и) цели и задачи.

**8. Какие из перечисленных организаций относятся к правительственным?**

- а) Администрация Президента РФ;
- б) ЧП «Русь»;
- в) Ассоциация крестьянских (фермерских хозяйств);
- г) Министерство сельского хозяйства.

**9. Основные причины, побуждающие людей вступать в неформальные организации (укажите 5 правильных ответов):**

- а) чувство принадлежности;
- б) защита;
- в) социальный контроль;
- г) симпатия;
- д) общие задачи;
- е) взаимопомощь;
- ж) общение.

**10. Какой тип управления организацией характеризуется набором следующих характеристик: гибкая структура; динамичные, не жестко определенные задачи; готовность к изменениям; самоконтроль и контроль коллег; многонаправленность коммуникаций?**

- а) механический тип управления;
- б) органический тип управления.

**11. Формулировка закона: каждая система (социальная или биологическая) стремится сохранить себя (выжить) и использует для достижения этого весь свой потенциал (ресурс). Что это за закон?**

- а) закон самосохранения;
- б) закон синергии;
- в) закон развития

**12. Какие законы организации относятся к специфическим (выберите 4 правильных ответа):**

- а) закон информированности-упорядоченности;
- б) закон состязательности кадров управления;
- в) закон дифференциации и универсализации функций;
- г) закон единства анализа и синтеза;
- д) закон синергии;
- е) закон композиции и пропорциональности;
- ж) закон развития.

**13. К принципам динамического состояния организации относятся следующие признаки (выберите 3 правильных ответа):**

- а) принцип приоритета цели;
- б) принцип приоритета персонала;
- в) принцип приоритета функций над структурой;
- г) принцип приоритета структур над функциями;
- д) принцип приоритета субъекта управления над объектом;
- е) принцип приоритета объекта управления над субъектом.

**14. Коммуникации как процесс представляют собой:**

- а) фактические отношения работников друг к другу, к клиентам, поставщикам, потребителям, а также отношения между человеком и информационными отношениями;
- б) установленные нормы (правила, инструкции, принципы, закономерности, положения) отношений между людьми в рамках организаций при выполнении ими закрепленных функций.

**15. Основные стратегии повышения эффективности внутриорганизационной коммуникации (выберите 3 правильных ответа):**

- а) объединение неформальных лидеров в одном структурном подразделении;
- б) развитие коммуникационных навыков сотрудников;
- в) выработать в организации систему поощрений;
- г) развитие у сотрудников чисто технических навыков коммуникации;
- д) поощрять открытую коммуникацию в организации.

**16. Какие их перечисленных функции организационной культуры, относятся к группе функции, определяемых внутренним состоянием формального механизма организации (выберите 6 правильных ответов):**

- а) ориентация на потребителя;

- б) охранная;
- в) функция регулирования партнерских отношений<sup>4</sup>
- г) интегрирующая;
- д) приспособления экономической организации к нуждам общества;
- е) регулирующая;
- ж) адаптивная;
- и) замещающая;
- к) образовательная и развивающая.

**17. Основные цели организационного проектирования (выберите 3 правильных ответа):**

- а) создание новой системы;
- б) определение численности административно-управленческого состава;
- в) частичное усовершенствование существующей организационной системы;
- г) установление соподчиненности между звеньями организации;
- д) определение типа структуры управления;
- е) радикальное преобразование существующей организационной системы.

**18. Основные методы проектирования организационных структур (выберите 4 правильных ответа):**

- а) метод аналогий;
- б) метод дедукции;
- в) экспертный метод;
- г) метод вопросов и ответов;
- д) метод структуризации целей;
- е) метод организационного моделирования;
- ж) «мозговая атака».

#### **ВАРИАНТ №4**

**1. На какие относительно самостоятельные группы подразделяются все категории теории организации (указать 3 правильных ответа):**

- а) частные для конкретных наук;
- б) общие для большинства социальных наук;
- в) преимущественно отражающие организационные явления и процессы;
- г) раскрывающие технологию организаторской деятельности и управления;
- д) раскрывающие целостность организации и обеспечивающих её факторов.

**2. К общенаучным методам анализа организационных проблем относят (укажите 3 правильных ответа):**

- а) моделирование;
- б) эксперимент;
- в) абстрагирование;
- г) акклиматизация;
- д) кристаллохимический анализ.

**3. Основатель административной школы управления:**

- а) Х. Файоль;
- б) Ф.В. Тейлор<sup>4</sup>
- в) М. Вебер.

**4. Второй закон А. Богданова называется:**

- а) закон организованности-дезорганизованности;



- б) закон расхождения;
- в) закон синергии.

**5. Общие системообразующие факторы социальных систем:**

- а) общая цель всей совокупности компонентов;
- б) подчинение целей каждого компонента общей цели;
- в) социальная мобильность компонентов;
- г) выполнение компонентами своих функций;
- д) отношения субординации и координации;
- е) наличие принципа обратной связи;
- ж) организационная деятельность социальных систем.

**6. По определению М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури, основные внутренние переменные организации (укажите 4 правильных ответа):**

- а) задачи;
- б) цели;
- в) информационная система;
- г) структура;
- д) власть;
- е) технология;
- ж) стратегия;
- з) люди.

**7. Влияние каких факторов внешней среды влияет на организацию опосредованно:**

- а) косвенных;
- б) прямых.

**8. Согласно Гражданскому кодексу РФ, юридическим лицом признается организация, которая (выберите 5 правильных ответов):**

- а) зарегистрирована в установленном порядке;
- б) планирует масштаб своей деятельности исходя из выделенных государством средств;
- в) имеет самостоятельный баланс или смету;
- г) имеет расчетный счет в банке;
- д) предназначена для человека;
- е) имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество;
- ж) создается для удовлетворения социальных потребностей и интересов своих членов;
- з) объединяет двух лиц и более для осуществления предпринимательской деятельности;
- и) выполняет возложенные обязанности.

**9. Какая организация предоставляет помещения, гарантии, расчетные и информационные услуги для сделок с ценными бумагами или товарами, получает за это комиссионные от сделок и формирует определенные ограничения на торговлю?**

- а) банк;
- б) биржа;
- в) венчур.

**10. Кто является субъектом управленческой деятельности?**

- а) менеджер;

- б) персонал;
- в) предприниматель.

**11. Формулировка закона: каждая система (социальная или биологическая) стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла. Что это за закон?**

- а) закон самосохранения;
- б) закон синергии;
- в) закон развития.

**12. Кто из перечисленных сформулировал 14 принципов организации?**

- а) Г. Файоль;
- б) М. Вебер;
- в) Ф.В. Тейлор.

**13. Статическое состояние организации включает следующие этапы жизненного цикла организации (укажите 2 правильных ответа):**

- а) внедрение;
- б) нечувствительность;
- в) рост;
- г) зрелость;
- д) ликвидация;
- е) насыщение.

**14. Коммуникация с другим человеком, когда индивидуумы действуют и как принимающая, и как посылающая сторона, называется:**

- а) внутриличностная коммуникация;
- б) коммуникация в малой группе;
- в) общественная коммуникация;
- г) личностная коммуникация;
- д) межличностная коммуникация.

**15. От каких факторов зависит эффективность внутриорганизационной коммуникации?**

- а) индивидуальных и организационных;
- б) индивидуальных и внешних;
- в) внешних и внутренних;
- г) организационных и внешних.

**16. Целостная система, включающая все виды, формы и уровни общественного сознания, образования и воспитания, религии, науки, нравственности - это:**

- а) духовная культура;
- б) материальная культура;
- в) народная культура.

**17. Основные ситуационные факторы проектирования организационной системы (выберите 5 правильных ответов):**

- а) размер организации;
- б) задачи организации;
- в) технологии;
- г) государство;
- д) внешняя среда;

- е) конкуренты;
- ж) стратегия организации;
- и) потребности, интересы, установки, уровень квалификации, мотивации и дисциплинированности работников;
- к) культура организации.

**18. Какие группы показателей могут быть использованы при оценке эффективности организационной структуры (выберите 3 правильных ответа):**

- а) показатели, характеризующие содержание и организацию процесса управления, в том числе непосредственные результаты и затраты управленческого труда;
- б) показатели, характеризующие уровень централизации и децентрализации структуры управления;
- в) показатели, характеризующие рациональность организационной структуры и ее технико-организационный уровень;
- г) показатели, характеризующие эффективность системы управления, выражающиеся через конечные результаты деятельности организации и затраты на управление;
- д) показатели, характеризующие специфику управленческого и производственного труда.

## **ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ**

***Тема: «Организационная деятельность»***

**Вопросы для обсуждения:**

1. Менеджеры как субъекты организационной деятельности.
2. Объекты организационной деятельности.
3. Предмет и метод теории организации.
4. Факторы проектирования организации.
5. Этапы организационного проектирования.

***Темы рефератов (эссе):***

1. Теория организации в системе современного научного знания.
2. Эволюция теории организации как науки: основные идеи, концепции, школы.
3. Роль организации в развитии общества.
4. Природа и сущность организации.
5. Организационные структуры.

***Тема: «Методы проектирования организационных структур»***

**Вопросы для обсуждения:**

1. Внешняя и внутренняя среда организации.
2. Методы проектирования организационных структур.
3. Оценка эффективности организационных систем.
4. Модели организаций как объектов управления.
5. Определение и конструирование структуры организации по Г. Минцбергу и по соотношению элементов.

**Темы рефератов (эссе):**

1. Функционирование организаций.
2. Концепция «человеческих отношений» Э. Мэйо.
3. Виды и типы организаций.
4. Коммуникации в организации.

**Тема: «Тенденции развития организации»**

**Вопросы для обсуждения:**

1. Методы моделирования в организационном проектировании: возможности и проблемы.
2. Коучинг как метод организационных изменений.
3. Организационно-деятельностная игра как форма и метод организации проектирования системы управления.
4. Явление самоорганизации и самоуправления.

**Темы рефератов (эссе):**

1. Задачи управления организацией.
2. Структурирование управления организационными системами.
3. Управление приростом энергии в организации.
4. Перспективные направления развития организаций.
5. Борьба организаций за выживание в условиях рыночной экономики.

**Тема: «PEST-факторы, их влияние на деятельность организации»**

**Вопросы для обсуждения:**

1. Определение контрагентов организации.
2. Смысл и содержание PEST-анализа.
3. Создание и описание внешней среды организации по PEST-факторам.
4. Новые научные модели управления организацией.

**Темы рефератов (эссе):**

1. Роль системного подхода при изучении деятельности организации.
2. Рационализация организационной деятельности.
3. Проектирование и корректировка организационных систем.
4. Субъекты и объекты организационной деятельности.

**ВОПРОСЫ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ**

1. Понятие организации, ее сущность.
2. Эволюция взглядов на сущность организации.
3. Смыслы понятия «организация».
4. Теоретические основы формирования управленческой модели в трудах А.А. Богданова.
5. Тектология А.А. Богданова.
6. Типология организации и ее структуры.
7. Типы организаций по видам собственности.

8. Типы организаций по соотношению «личность-общество».
9. Типы организаций по отношению с клиентами.
10. Типы организаций по направлениям деятельности.
11. Основные структуры организации.
12. Деловые организации.
13. Союзные организации.
14. Модели организаций как объектов управления.
15. Определение и конструирование структуры организации по Г. Минцбергу.
16. Определение и конструирование структуры организации по соотношению элементов.
17. Типология подходов в организационном проектировании.
18. Теоретический аспект управления проектами.
19. Особенности формальных организаций, их предназначение.
20. Неформальные организации.
21. Конструирование формализующих факторов организации.
22. Условия, при которых возможно создание неформальных организаций различного типа.
23. Методы моделирования в организационном проектировании.
24. Возможности и проблемы в организационном проектировании.
25. Коучинг как метод организационных изменений.
26. Организационно-деятельностная игра как форма и метод организации проектирования системы управления.
27. Основные направления модификации организационных структур.
28. Понятие ближней внешней среды.
29. Определение контрагентов организации.
30. Характеристика внешней среды организации.
31. PEST-факторы и их влияние на деятельность организации.
32. Смысл и содержание PEST-анализа.
33. Создание и описание внешней среды организации по PEST-факторам.
34. Внутренняя среда организации.
35. Понятие структуры организации.
36. Бюрократические структуры: линейная, функциональная, линейно-функциональная, штабная.
37. Органические структуры: инновационная, проектная, матричная, дивизиональная (региональная, продуктовая, холдинг).
38. Миссия и цели организации.
39. Понятие философии организации.
40. Соединение философии и миссии.
41. Разработка миссии организации.
42. Виды целей организации.
43. Построение дерева целей организации.
44. Понятие закона организации.
45. Закон синергии и композиции.
46. Закон дополнения.

47. Закон сохранения пропорциональности.  
 48. Закон самосохранения и онтогенеза.  
 49. Закон информированности.  
 50. Организационно-структурная схема системы управления.  
 51. Новые научные модели управления организацией.  
 52. Факторы проектирования и выбора организационных структур.

### СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ

<b>Основная литература</b>				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
Л1.1	Лочан С.А., Альбитер Л.М.	Организационное проектирование: реорганизация, реинжиниринг, гармонизация: Учебное пособие	Москва: ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2018	<a href="http://znanium.com/catalog/document?id=328903">http://znanium.com/catalog/document?id=328903</a>
Л1.2	Петросян Д.С.	Организационное проектирование: реорганизация, реинжиниринг, гармонизация	Москва: ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2016	<a href="http://znanium.com/go.php?id=544774">http://znanium.com/go.php?id=544774</a>
Л1.3	Баринов В.А.	Организационное проектирование: Учебник	Москва: ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2015	<a href="http://znanium.com/go.php?id=492911">http://znanium.com/go.php?id=492911</a>
<b>Дополнительная литература</b>				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
Л2.1	Жуков, Б.М., Басенко, В.П., Романов, А.А.	Организационное проектирование в системе менеджмента: учебное пособие	Москва: Академия естествознания, Южный институт менеджмента, 2010	<a href="http://www.iprbooks.hop.ru/9555.html">http://www.iprbooks.hop.ru/9555.html</a>
<b>Методические разработки</b>				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
<b>Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»</b>				
Э1	Организационное проектирование: реорганизация, реинжиниринг, гармонизация: учеб. пособие / С.А. Лочан, Л.М. Альбитер, Ф.З. Семенова, Д.С. Петросян; под ред. Д.С. Петросяна. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 196 с. - (Высшее образование: Магистратура). - <a href="http://www.dx.doi.org/10.12737/19670">www.dx.doi.org/10.12737/19670</a> . - Режим доступа: <a href="http://znanium.com/catalog/product/969592">http://znanium.com/catalog/product/969592</a>			
Э2	Организационное проектирование: реорганизация, реинжиниринг, гармонизация: Учебное пособие / Под ред. Петросяна Д.С. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 196 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Магистратура) (Переплёт 7БЦ) ISBN 978-5-16-011880-2 - Режим доступа: <a href="http://znanium.com/catalog/product/544774">http://znanium.com/catalog/product/544774</a>			
Э3	Организационное проектирование: Учебник / Баринов В. А. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 384 с.: 60x90 1/16. - (Учебники для программы MBA) (Переплёт 7БЦ) ISBN 978-5-16-010992-3 - Режим доступа: <a href="http://znanium.com/catalog/product/492911">http://znanium.com/catalog/product/492911</a>			
Э4	Жуков, Б. М. Организационное проектирование в системе менеджмента [Электронный ресурс]: учебное пособие / Б. М. Жуков, В. П. Басенко, А. А. Романов. - Электрон. текстовые данные. - М.: Академия естествознания, Южный институт менеджмента, 2010. - 310 с. - 978-5-91327-116-7. - Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/9555.html">http://www.iprbookshop.ru/9555.html</a>			
<b>Перечень программного обеспечения</b>				
1	Microsoft Windows (лицензионное ПО)			
2	Пакет офисных программ Microsoft Office (лицензионное ПО)			
3	Acrobat DC (свободно распространяемое ПО)			

4	Консультант Плюс (отечественное лицензионное ПО)
<b>Перечень информационных справочных систем</b>	
1	Справочная правовая система (СПС) КонсультантПлюс: <a href="http://www.consultant.ru">http://www.consultant.ru</a>



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Технологический институт сервиса (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе  
(ТИС (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе)**

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

для организации самостоятельной работы  
по дисциплине «Организационное проектирование»  
для обучающихся направления подготовки  
38.04.02 «МЕНЕДЖМЕНТ»

Направленность (профиль) «Стратегическое управление»



Методические указания по дисциплине «Организационное проектирование» содержат задания для обучающихся, необходимые для организации их самостоятельной работы.

Проработка предложенных заданий позволит обучающимся приобрести необходимые знания в области изучаемой дисциплины.

Предназначены для направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент», направленность (профиль) « Стратегическое управление».

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1. Общая характеристика самостоятельной работы	4
2. Контрольные точки и виды отчетности по ним	4
3. Методические рекомендации по изучению теоретического материала	5
4. Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям	58
5. Методические рекомендации по подготовке реферата (эссе)	58
6. Методические рекомендации по подготовке к тестированию	60
7. Методические рекомендации по подготовке к экзамену	66
Список рекомендуемых информационных источников	68

## **ВВЕДЕНИЕ**

Цель методических указаний - оказать помощь обучающимся в освоении курса дисциплины «Организационное проектирование».

Данные методические указания направлены на систематизированное и логически последовательное восприятие места организации, ее деятельности в обеспечении благоприятных условий жизнедеятельности ее работников и различных групп общества, а также проектирование организации в современных условиях и решение, таким образом, общественных проблем.

Перед началом курса целесообразно ознакомиться со структурой дисциплины на основании программы, а также с последовательностью изучения тем и их объемом. В целях оптимальной самоорганизации необходимо сопоставить данную информацию с графиком проведения занятий и выявить наиболее затратные по времени и объему темы, чтобы заранее определить для себя периоды объемных заданий.

### **1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**

Целью изучения дисциплины «Организационное проектирование» является формирование у магистрантов комплекса знаний и умений, позволяющих: принимать управленческие решения в области проектирования организаций различных форм собственности; изучать объекты организационной деятельности, факторы, этапы и методы проектирования организационных структур; рассматривать практические аспекты оценки эффективности организационных систем, тенденций и моделей развития организаций в современных условиях. А также:

- подготовка выпускника к научно-исследовательской деятельности, в том числе, в междисциплинарных областях, связанной с моделированием, проектированием и совершенствованием объектов профессиональной деятельности и процессов;

- подготовка выпускников к научно-исследовательской работе в области управления предприятиями и организациями на основе принятия конкурентоспособных решений;

- подготовка выпускников к поиску, получению, анализу и управлению новой информацией необходимой для работы в постоянно меняющейся внутренней и внешней среде организации и эффективного решения управленческих задач.

В результате освоения данной дисциплины у магистров формируются следующие компетенции:

ОПК-4.1: Понимает основы организации проектной деятельности в современных организациях, методы и техники создания бизнес-моделей и управления процессами, модели и методы инновационного менеджмента;

ОПК-4.2: Проводит анализ рынка и выявляет новые рыночные возможности, разрабатывает стратегические и тактические решения в области создания и развития инновационных направлений деятельности организации;

ОПК-4.3: Разрабатывает и анализирует бизнес-модель организации, формирует карту бизнес-процессов.

Самостоятельная работа по дисциплине выполняется с целью получения и закрепления знаний, приобретенных при изучении теоретического материала.

### **2. КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ И ВИДЫ ОТЧЕТНОСТИ ПО НИМ**

Контроль качества и сроков изучения тем лекций выполняется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в виде конспектирования текста.

Контроль качества и сроков выполнения практических заданий осуществляется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в соответствии с заданием.

Контроль качества сдачи доклада осуществляется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в соответствии с заданием.

Успеваемость обучающихся по дисциплине оценивается в ходе текущего контроля и промежуточной аттестации.

### **3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА**

Изучение любого раздела или темы следует начинать с ознакомления с вопросами плана изучения темы. Теоретический материал представляет собой конспект лекций, содержащий необходимый набор утверждений и формул (без детальных подробностей), но с подробным обоснованием их использования при решении конкретных экономических задач. При изучении материала необходимо помимо лекционных материалов использовать рекомендуемую основную и дополнительную литературу для его лучшего усвоения.

Осваивать теорию следует в соответствии с последовательностью, представленной в плане лекции. Методика работы с литературой предусматривает ведение записи прочитанного в виде плана - конспекта, опорного конспекта. Это позволит сделать знания системными, зафиксировать и закрепить их в памяти обучающегося.

Для успешного освоения дисциплины обучающимся необходимо самостоятельно детально изучить представленные темы по рекомендуемым источникам информации. При подготовке к занятиям следует руководствоваться указаниями и рекомендациями преподавателя, использовать основную литературу из предоставленного им списка. Для наиболее глубокого освоения дисциплины рекомендуется изучать литературу, обозначенную как «дополнительная» в представленном списке в РПД.

#### **Текущая самостоятельная работа (СРС)**

Текущая самостоятельная работа по дисциплине «Организационное проектирование» направлена на углубление и закрепление знаний, на развитие практических умений и включает следующие виды работ:

- работу с лекционным материалом;
- работу с рекомендованной литературой при подготовке к практическим занятиям;
- подготовку к выполнению письменной работы;
- подготовку к экзамену.

#### **Творческая проблемно-ориентированная самостоятельная работа (ТСР)**

Творческая самостоятельная работа направлена на развитие интеллектуальной составляющей, развитие творческого мышления, формирование общекультурных и профессиональных компетенций и включает следующие виды работ:

- поиск, анализ и структурирование информации;
- изучение тем, вынесенных на самостоятельную проработку;
- подготовку проектов договоров;
- написание реферата или эссе по предлагаемым темам.

#### **Содержание самостоятельной работы обучающихся**

Некоторые темы или отдельные вопросы из разделов дисциплины «Организационное проектирование» выносятся на самостоятельное изучение. Результат работы может быть представлен в форме реферата или эссе по предлагаемым темам:

1. Теоретико-методологические аспекты организационного проектирования: системный, ситуационный, эволюционный подходы.
2. Теоретические основы формирования управленческой модели в трудах А.А. Богданова. Тектология.
3. Типология подходов в организационном проектировании.
4. Управление проектами: теоретический аспект.
5. Методы моделирования в организационном проектировании: возможности и проблемы.

6. Коучинг как метод организационных изменений.
7. Организационно-деятельностная игра как форма и метод организации проектирования системы управления.
8. Методы «организационных изменений» в организационном проектировании.
9. Особенности современного этапа корпоративного регулирования ДООУ.
10. Основные направления и перспективы совершенствования информационных процессов в современных организациях (технологический, организационный, социально-психологический и пр. аспекты).
11. Современные информационные технологии и их влияние на систему управления.
12. Принципы рационализации системы ДООУ.
13. Исследование и анализ систем ДООУ как начальный этап организационного проектирования.
14. Основные направления и тенденции рационализации системы ДООУ (на примере конкретной организации).
15. Автоматизированная информационная система (АИС): предпосылки внедрения в организации и возможности использования.
16. Факторы проектирования и выбора организационных структур.
17. Организационно-структурная схема системы управления: принципы составления и значение в деятельности организации.
18. Основные направления рационализации организационных систем управления (на примере конкретной организации).

#### **Контроль самостоятельной работы**

Оценка результатов самостоятельной работы организуется как единство двух форм: самоконтроль и контроль со стороны преподавателя.

Самоконтроль базируется на ответственности обучающегося и заинтересованности его в положительной оценке своего труда.

Преподаватель осуществляет текущий и итоговый контроль.

Цель текущего контроля – проверка эффективности усвоения учебного материала. Осуществляется путем выполнения небольших, на 5–10 минут, экспромт-заданий на лекциях и выполнения контрольных проблемно-ориентированных заданий на практических занятиях.

Цель итогового контроля – оценка качества подготовки обучающегося по данной дисциплине. Осуществляется путем сдачи экзамена в устной форме или с использованием компьютера по специально разработанным вопросам.

#### **Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся**

Для организации самостоятельной работы, выполнения индивидуальных заданий и подготовки к экзамену рекомендуется специальная основная учебная и дополнительная литература и Интернет-ресурсы: <http://www.consultant.ru>; <http://www.garant.ru>; <http://law.duma.tomsk.ru>.

### **Тема 1: Теоретические основы формирования управленческой модели в трудах А.А. Богданова. Тектология.**

Хотя становление понятия «системы» в науке, связанное с общей теорией систем, относится ко второй половине XX в., зарождение этих представлений произошло еще в его начале.

Одна из первых попыток широкого системного и организационного видения мира - книга А.А. Богданова «Всеобщая организационная наука. Тектология» (1912-1917 гг.), над которой он работал в течение 20 лет, и которую он считал главным трудом жизни.

Тектология А.А. Богданова справедливо может считаться исторической основой современной теории организации. А.А. Богданов (Малиновский) (1873-1928 гг.) выдвинул идею создания науки об общих принципах организации - тектологии, предвосхитив тем самым некоторые положения кибернетики.

Первый том был издан в 1912 г., в Санкт-Петербурге, он остался непонятым научным сообществом, не был востребован ни экономистами, ни политиками, ни философами.

Второй том был опубликован в 1917 г. В предисловии к нему А.А. Богданов пишет: «Историческая насущность поставленной задачи казалась мне достаточно выясненной, а ее грандиозность - способной привлечь наиболее деятельные и мужественные умы. Но вскоре разразилась мировая война. При первых ударах гигантского кризиса я, разумеется, понял, что осуществление моей надежды отложено жизнью, что всем уже не до того».

Но потом, как известно, была в России революция, а потом - критика и непонимание его идей. Настаивая на всеобщности системно-организационного подхода, Богданов невольно оказывался оппонентом марксистской диалектики. За эти «философские блуждания» В.И. Ленин в книге «Материализм и эмпириокритицизм» подверг его резкой критике.

К сожалению, это историческое обстоятельство, а также несовместимость тоталитарно-коммунистического режима советского периода с научными основами организации общества и экономики серьезно повлияли на своевременное восприятие идей А.А. Богданова в XX веке.

Концепция Богданова - яркий образец формирующегося системного мышления начала прошлого века, подход к общей науке организации. Считая организацию сущностью живой и неживой природы, он любую человеческую деятельность сводил, в конечном счете, к организационной.

Предметом организационной науки, по Богданову, должны стать общие организационные принципы и законы, которые действуют в технических системах (организация «вещей»), в экономических (организация идей) и общественных (организация людей).

Богдановская концепция не ограничивается поисками в одной области или универсализацией одного принципа, а создает тектологические модели различных типов и форм организации, схемы, приложимые к любым объектам и процессам независимо от их материальной основы.

Тектология описывает любой комплекс с точки зрения его организации. Богданова интересуют не столько функционирование комплекса, сколько принципы построения целесообразного единства, организации. Он пишет: «Всеобщую организационную науку мы будем называть тектология. В буквальном переводе с греческого языка означает - учение о строительстве. Строительство - наиболее широкий, наиболее подходящий синоним для современного понятия «организация». Тектология должна научно систематизировать в целом организационный опыт человечества».

Всякую деятельность - техническую, общественную, познавательную, культурную - Богданов рассматривает как некоторый материал организационного опыта. Область организационного опыта совпадает с областью опыта вообще. «Организационный опыт - это и есть весь наш опыт, взятый с организационной точки зрения, т.е. как мир процессов организующих и дезорганизующих». В этой работе он не использует термин «система», полагая, что задачам тектологии больше подходят понятия «комплекс» и «элемент».

Рассуждая о термине «организация» Богданов говорит, что он употребляется, как правило, применительно к человеческой деятельности, когда речь идет о людях, их труде или усилиях: организовать предприятие, армию, компанию, защиту, атаку, исследование, т.е. сгруппировать людей вокруг какой-то цели, координировать и регулировать их действия в духе целесообразного единства.

Но задача тектологии шире. «Легко видеть, насколько новая задача несоизмерима со всеми, какие до сих пор ставились и разрешались... Эта триединая организация - вещей, людей и идей - очевидно, не может быть построена иначе, как на основе строгой научной планомерности, а именно: всего организационного опыта, накопленного человечеством. Но ясно также, что в своем нынешнем виде, раздробленном, разорванном на специальные науки,

он недостаточен для этого... Необходима, следовательно, универсальная организационная наука».

«Организационная точка зрения» Богданова подразумевает исследование системы как с точки зрения «отношений внутри ее - между всеми ее частями», так и отношений между ней «как целым и ее средой», т.е. всеми внешними системами. А это означает, что он рассматривает любую организацию как открытую систему. С другой стороны, он впервые объясняет механизм развития любого сложного комплекса (системы), тем самым далеко опередив Н. Винера и Г. Спенсера.

Вся работа Богданова представляет собой исследование двух универсальных организационных принципов: «формирующего принципа ингрессии и регулирующего принципа мирового подбора».

Задача метода ингрессии - исследовать возможности вхождения элементов комплекс или одного комплекса в другой (ингрессия - «вхождение»), исследовать промежуточные звенья - связи, необходимые для строительства комплексов. Соединение комплексов - основной механизм тектологии, он называется биологическим термином конъюгация.

Системы ингрессивны, если состоят из комплексов, объединенных связкой. Наряду с соединением комплексов происходит их постоянное разделение и образование «новых отдельностей», значит, новых границ. Этот процесс он называет дезингрессией. Таким образом, важнейшая задача тектологии - это оптимальный подбор элементов комплекса и «возможностей их связки».

Одним из главных препятствий распространения идей Богданова, безусловно, явилась сложная терминология, принятая автором. Новые понятия (ингрессия, эгрессия, дегрессия, конъюгация) так и не прижились в научном языке ни у экономистов, ни у системологов.

А.А. Богданов формулирует несколько законов и предлагает универсальные организационные схемы. Так, одним из важных законов он называет закон слабого звена: «...Если система состоит из частей низшей и высшей организованности, то ее отношение к внешней среде определяется низшей организованностью» (по аналогии с агрономическим законом Либиха).

Другой свой важный закон он назвал законом расхождения. Существенной чертой этого закона является его необратимость. На основании его он формулирует несколько важнейших выводов:

- в образовавшихся после расхождения частях различие будет прогрессировать;
- при объединении частей в единое целое после расхождения получается новое системное образование;
- за всяким многообразием надо видеть то единообразие, из которого оно произошло.

А вывод Богданова, что положительная корреляция между разнообразием и устойчивостью существует только «До определенного предела, пока она не начинает перевешивать организационное единство», имеет принципиальное значение для схемы организационного процесса.

Неустойчивость системы - источник ее внутреннего саморазвития - может приводить к более высокой организации, а «системная консолидация» устраняет противоречия, преобразовывая систему, - этот вывод Богданова лежит в основе современной концепции самоорганизации. (Намного позднее, в 1950-х гг., Хакен обратил внимание на согласованность подсистем как необходимое условие возникновения новых структур.).

Любая непрерывность для Богданова - это бесконечная цепь кризисов, а «равновесие есть частный случай кризисов». Богдановский кризис есть нарушение равновесия и переход к новому равновесию по направлению к пределу изменений «предельному равновесию». Саморазвитие комплекса происходит вследствие накопления внутренних противоречий, неустойчивости системы, приводящей к преобразованию в более организованный комплекс, либо к кризису и новому циклу развития.

Многие высказывания Богданова звучат необычайно современно: он высказал ряд важных идей, на много лет опередивших формулировку некоторых принципов современной

кибернетики и общей теории систем. Это касается понятий обратной связи и моделей гомеостатического регулирования.

В кратком изложении основных идей Богданова необходимо остановиться на оценке, данной им одной из важных ступеней человеческого организационного опыта, - специализации. Он говорит о ее пользе в прогрессе организационного опыта, но в ней же видит причину разъединения науки на части. «Специализация - необходимый этап в прогрессе форм организационного опыта. Благодаря ей в каждой отрасли труда и познания было собрано огромное количество материала и методы совершенствовались несравненно быстрее, чем это было раньше. Но она имеет и другую сторону – ведет к расхождению методов. В каждой отрасли создается свой особенный язык, так что вполне сходные соотношения в них выражаются различно».

Отрицательной стороной специализации явились расхождение методов и вытекающая отсюда профессиональная ограниченность.

Глобальная идея тектологии — «все есть организация», а законы организации едины для любых объектов; это пугает и самого автора, он в полной мере осознает всю ответственность этого шага и в предисловии к первому тому пишет: «Неудача попытки, ошибочная постановка основных вопросов, неверность первых решений могли бы надолго скомпрометировать самую задачу, на целые годы отклонить от нее интерес и внимание тех, кто должен работать над нею. И все-таки я решился, потому что надо когда-нибудь начинать. Возможно, что другие лучше выполнили бы дело, но этих других приходится ждать...».

Действительно, его теория не стала скачком в науке, она была связана с преобладающим мировоззрением эпохи, с ее монизмом, т.е. с идеей создания целостной картины мира. Эта идея присутствовала всегда, базой для этого служило и служит единство науки. Но все концепции оставались лишь натурфилософскими декларациями, не имея средств реального научного анализа целостности.

По выражению Э. Геккеля, «монизм является наглядным и цельным мирозерцанием новейшего естествознания на исходе XIX столетия».

Э. Мах говорил о построении «единого монистического здания» науки, В. Оствальд - о единой энергетической картине мира.

Идея тектологии - «все есть организация, а законы организации едины для любых объектов» - воплотилась в выводе, что «организационная точка зрения» на жизнь и на мир - единственно возможная и всеобщая, а новая наука впервые «создает настоящие мировые формулы».

Богданову не удалось создать всеобщую организационную науку и вывести единые мировые формулы, но он первый поставил задачу необходимости исследования единых организационных принципов.

Работа его стала востребованной лишь во второй половине XX века. Со становлением общей теории систем и кибернетики об этой работе вспомнили, ее начали часто комментировать, использовать заложенные в ней принципы и подходы. Переиздаются его труды, в 1995 г. в одном из английских университетов (Норвич) на конференции «Истоки и развитие организационной теории в России» основное внимание было уделено тектологии А.А. Богданова [8], но и до сих пор приоритет Богданова в области системного подхода и всеобщих принципов организации не восстановлен.

Краткая историческая справка. Богданов (настоящая фамилия Малиновский) Александр Александрович (1873-1928 гг.) - русский философ, экономист, политический деятель, публицист, ученый, естествоиспытатель, врач по образованию.

В 1896 г. вступил в социал-демократическую партию. В 1903 г. присоединился к большевикам, хотя уже тогда по ряду принципиальных вопросов начались его разногласия с В.И. Лениным. В годы реакции - один из лидеров отзовистов-ультиматистов. В 1909 г. исключен из большевистской партии за фракционную деятельность. После Октябрьской революции 1917 г. отошел от непосредственной политической деятельности. Читал лекции по экономике в Московском университете. В 1918 г. возглавил культурно-просветительную



организацию «Пролеткульт». С 1921 г. переключился на научно-исследовательскую работу. В 1926 г. стал организатором и директором Института переливания крови; погиб, производя опыт на себе. Идеи тектологии при его жизни и позднее не были восприняты.

В области философии Богданов прошел сложный и крайне противоречивый путь - от стихийного материалиста, естественно-исторического материалиста до оппонента материалистической диалектики, он пытался марксистское учение о борьбе противоположностей заменить теорией равновесия, которая отрицала неизбежность внутренних противоречий и изображала противоречие лишь как борьбу внешних противоположно направленных сил. Согласно теории равновесия, движущей силой развития общества является не классовая борьба, а взаимоотношения людей с природой, с окружающей естественной средой.

С 1906 г. Богданов работал над своим главным трудом «Всеобщая организационная наука. Тектология». Цель тектологии - дать представление о формах и типах любых организаций, ибо весь мир, по Богданову, - та или иная организация опыта. Истина, по Богданову, - это не отражение предметов и явлений внешнего мира, а организующая форма коллективного опыта.

В свою теорию познания Богданов включал «подстановку» коллективного опыта на место индивидуального и «приспособление» сознания к бытию. В «Тектологии» Богданов высказал ряд идей (об изучении систем, моделировании, обратной связи и др.), позднее развитых в кибернетике и общей теории систем.

В современной литературе подчеркивается, что Богданов был пионером системного подхода и предвосхитил важнейшие идеи кибернетики за 20 лет до выхода знаменитой книги Н. Винера (1948 г.).

#### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Дайте характеристику системно-организационному подходу.
2. «Организационная точка зрения» А.А. Богданова.
3. Опишите глобальную идею тектологии.
4. Что говорит А.А. Богданов о специализации?
5. Вклад А.А. Богданова в теорию системного подхода и всеобщих принципов организации.

## **Тема 2: Модели организаций как объектов управления. Матрица структуры по Г. Минцбергу.**

### ***Модель организации как объекта управления***

Существует множество разных подходов к построению *модели организации как объекта управления*.

Исторически первой является так называемая *механистическая модель*.

Эта модель появилась в конце XIX в. и получила широкое распространение в начале XX в. Теоретической основой данной модели являются положения школы научного менеджмента. В рамках этого направления была выдвинута теория, согласно которой самой эффективной формой организации является так называемая рациональная бюрократия.

С точки зрения этой модели, предприятие представляет собой механизм, являющийся комбинацией основных производственных факторов: средств производства, рабочей силы и материалов. Целью предприятия является увеличение прибыли, рентабельности капитальных вложений, общего оборота капитала. Для достижения этого с максимальной эффективностью при минимальных затратах необходимо оптимально использовать все имеющиеся в распоряжении виды ресурсов.

Это означает, что управление организацией в первую очередь должно быть направлено на оперативное управление, помощью чего оптимизируется структура всего процесса производства. В соответствии с этим подходом эффективность функционирования

организации оценивает по некоторому экономическому показателю. Этот показатель определяется как отношение, выпущенное продукции к затраченным ресурсам.

**Механистическая модель организации** (также называемая моделью рациональной бюрократии) имеет ряд как положительных, так отрицательных черт.

К *плюсам* можно отнести то, что данная модель позволяет установить технические и экономические связи между различными факторами производства и определить их зависимость друг от друга.

С другой стороны, эта модель *недостаточно* учитывает роль человеческого фактора в эффективной работе организации. Так же в механистической модели используются некоторые положения школы научного менеджмента, которые критически оцениваются современной наукой и практикой. Например, стремление к завоеванию позиций на рынке главным образом за счет снижения издержек, а не роста доходов, или приоритетная ориентация на крупные предприятия, а также всеобщий контроль четкого выполнения плановых заданий и т. п.

Эти недостатки ограничивают возможность применения механистической модели.

**Другой моделью**, появившейся и широко распространенной в начале XX в., была модель, в которой организация представлялась как коллектив работников, сформированный по принципу разделения труда. В этой модели **человек выделялся в качестве главного фактора производительности** предприятия.

Элементами этой модели являются мотивация работников, коммуникации, внимание к работникам, лояльность, коллективное принятие решений. Таким образом, моделируется система отношений между людьми в рамках данной организации.

Особое внимание при этом уделяется стилю управления, его влиянию на показатели производительности и удовлетворению работников своим трудом. Предпочтение отдается демократическому стилю руководства. Он обеспечивает наиболее полное раскрытие способностей работающих путем вовлечения их в процесс принятия управленческих решений, а не только их исполнения.

Главная задача управляющего звена в рамках данной модели - организация и управление персоналом.

**Организация персонала** заключается в определении его структуры и состава, регулировании отношений между работниками, координации процессов, направленных на достижение поставленных целей.

**Управление персоналом** подразумевает личный контакт с сотрудниками, необходимый для своевременного принятия решений и успешной реализации намеченных планов. Если управление персоналом поставлено правильно, то у организации не должно возникать проблем с достижением определенного Уровня доходов, объема выпускаемой продукции и т. п.

Таким образом, *критерием успешной работы* в рамках этой модели является повышение эффективности организации за счет совершенствования кадровых ресурсов.

Это требует разработки специальных методов, с помощью которых должна проводиться оценка качества труда, выявляться внутренние процессы, требующие усовершенствования с целью повышения производительности труда.

*Недостатком* данной модели является концентрация внимания только на одном внутреннем факторе - человеческом ресурсе и подчинение ему всех остальных факторов производства. Это ограничивает возможности модели в поиске резервов для повышения эффективности организации.

Эта модель, как и механистическая, относится к типу «закрытых» моделей организации. Это означает, что организация рассматривается как некая замкнутая система, и не учитывается воздействие факторов внешней среды. К таким факторам относятся, например, конкуренция, сбыт, взаимодействие с органами власти и пр.

Поэтому впоследствии были созданы другие модели, для которых характерна «открытость», т. е. учет того, что кроме внутренних факторов и условий функционирования на эффективность организации оказывают влияние и факторы внешней среды.

Сейчас большинство моделей организации строится на основе понятий теории систем. Организация представляется в виде сложной системы, обладающей определенными свойствами, которая может быть описана некоторыми графическими, математическими и другими моделями.

К таким присущим всем системам свойствам относятся следующие свойства:

1. **Делимость** - система состоит из нескольких частей (компонентов), каждая из которых имеет свои цели, и при этом простое объединение (не в рамках системы) компонентов не будет по своим свойствам идентично всей системе.

2. **Целостность** - система обладает всей полнотой свойств и функций только как единое целое.

3. **Связанность компонентов** - все компоненты системы связаны между собой и влияют друг на друга своим нахождением в системе или выходом из нее. Вхождение компонентов в систему и их исключение из нее могут быть следствием взаимного влияния подсистем! (или) взаимодействия с внешней средой.

4. **Эмерджентность** - свойства системы проявляются только в результате взаимодействия ее компонентов. При этом части систем могут не иметь целевого назначения всей системы.

5. **Гибкость** - система должна адекватно реагировать на изменения, происходящие в ней самой и во внешней среде.

Таким образом, в данной модели признается взаимосвязь и взаимозависимость компонентов системы между собой, а также с внешней средой, т. е. организация рассматривается как единство ее составных частей, неразрывно связанных с внешним миром.

При таком подходе эффективность работы организации зависит от факторов, находящихся в двух сферах:

- **внешней**: из нее организация получает все виды ресурсов, включая информацию;
- **внутренней**: ее сильные и слабые стороны создают определенные предпосылки для преобразования ресурсов в продукцию и услуги.

В рассматриваемой модели главным направлением деятельности управляющего является стратегическое управление. Это связано с тем, что поведение организации в условиях, когда все предприятия взаимосвязаны, но при этом каждое действует соответственно со своими целями и возможностями, не может быть точно спрогнозировано и спланировано.

Эффективность деятельности организации здесь оценивается как системная целесообразность. Это означает способность системы к саморегулированию и самоорганизации, а также к достижению целей при изменяющихся внешних условиях и факторах.

#### **Структура модели организации как объекта управления**

Любая модель организации должна полно отображать:

- **организационную структуру управления**; что означает выделение функциональных подсистем организации и установление связей между ними;
- **механизм управления**, к которому относятся цели, критерии, ресурсы и методы управления.

**Организационную структуру** предприятия удобно описывать организационной моделью, которая демонстрирует состав функциональных подразделений предприятия и связи их подчинения и взаимодействия.

Специалисты выделяют следующие типы организационных структур предприятия:

- линейную;
- функциональную;
- линейно-функциональную;

- линейно-штабную;
- матричную.

**Линейная организационная структура** (рисунок 1.1) представляет собой схему, описывающую вертикальные связи подчинения различных подразделений организации. Так, выделяют руководителя организации, его заместителя и штат сотрудников, им подчиненных.

Подобный тип организационной структуры целесообразно применять при небольшом штате организации и относительно стабильной внешней и внутренней среде. Линейная структура проста и может быть эффективна, если число рассматриваемых вопросов невелико, и по ним могут быть даны решения в ближайших подразделениях.

Данный тип организационной структуры применяется в условиях функционирования мелких предприятий с несложным производством, при отсутствии разветвленных связей с поставщиками, потребителями, научными и проектными организациями и т. д.



Рис. 1.1. Линейная организационная структура

В настоящее время линейная структура используется для управления производственными участками, отдельными небольшими цехами, а также небольшими фирмами.

**При функциональной организационной структуре** (рисунок 1.2) предприятие подразделяется на элементы, каждый из которых имеет свои задачи и обязанности. Характеристики и особенности того или иного подразделения соответствуют наиболее важным направлениям деятельности предприятия.

Традиционные функциональные блоки предприятия - это отделы производства, маркетинга, финансов. Это широкие области деятельности, или функции, которые имеются на каждом предприятии для обеспечения достижения его целей.

Функциональная организационная структура, в отличие от линейной, используется на более крупных предприятиях с серийным производством.

При функциональной организационной структуре связи подчинения более сложные; так, нижестоящее подразделение подчиняется сразу нескольким вышестоящим в рамках курируемых ими вопросов.



Рис. 1.2. Функциональная организационная структура

При такой структуре могут возникнуть ситуации, когда подчиненные подразделения не знают, как согласовать полученные указания, в какой очередности их выполнять и пр.

Поэтому в чистом виде функциональная организационная структура используется редко. На практике чаще применяется структура смешанного типа - линейно-функциональная (рисунок 1.3).



В основе этой организационной структуры лежат принципы двух предыдущих типов.

Такая структура подразумевает создание при основных звеньях вертикальной линейной структуры, а также и функциональных подразделений. Основная роль этих подразделений состоит в подготовке проектов решений, которые вступают в силу после утверждения соответствующими линейными руководителями.

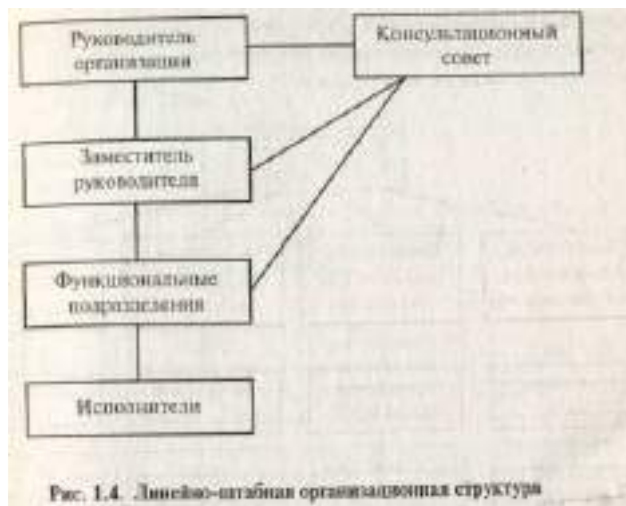
Наряду с линейными руководителями (директорами, начальниками филиалов и цехов) существуют руководители функциональных подразделений (планового, технического, финансового отделов, бухгалтерии), подготавливающие проекты планов, отчетов, которые становятся официальными документами после подписания линейными руководителями.

Данная система имеет две разновидности: цеховую структуру, характеризующуюся созданием при начальнике цеха функциональных подразделений по важнейшим функциям производства, и бесцеховую, применяющуюся на небольших предприятиях и характеризующуюся делением не на цеха, а на участки.

Основным достоинством этой структуры является то, что она, сохраняя целенаправленность линейной структуры, дает возможность специализировать выполнение отдельных функций, и тем самым повысить эффективность управления организацией в целом.

**Линейно-штабная организационная структура** (рисунок 1.4) во многом схожа с линейно-функциональной, но ее особенностью является то, что в ней выделяется некоторый штабной координирующий орган. Он занимается координацией вопросов какого-либо направления по всем отделениям (филиалам) и подразделениям предприятия.

Такой вид организационной структуры, как правило, встречается в крупных организациях (холдинги, транснациональные корпорации) когда необходимо обеспечить слаженную совместную работу большого числа функциональных подразделений.



Для крупных предприятий, выпускающих большое число различной продукции, а также для предприятий, работающих в широких международных масштабах, больше подходит матричная организационная структура (рисунок 1.5).

Эта структура представляет собой решетчатую систему, построенную по принципу двойного подчинения исполнителей. С одной стороны, они подчинены непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта, с другой - руководителю проекта (целевой программы), который наделен необходимыми полномочиями в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством.

В данном случае руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: постоянными членами проектной группы и другими работниками функциональных подразделений, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов. При этом сохраняется их подчинение непосредственным руководителям подразделений, отделов, служб.



Матричная структура используется во многих отраслях промышленности, особенно в наукоемких производствах (например, в производстве электронной техники), а также в некоторых организациях непромышленной сферы.

Механизм управления описывают функциональной и информационной моделями.

**Функциональная модель**, как правило, строится в виде диаграмм.

Одним из параметров этой модели являются функциональные подразделения предприятия, в качестве других параметров выступают общие функции управления (планирование, календарно-плановое руководство, оперативное управление, контроль) и специальные управленческие функции каждого подразделения.

Модель отображает распределение различных функций управления по функциональным подразделениям предприятия, а также взаимосвязь и зависимость этих функций.

**Информационная модель** отражает структуру циркулирующих в организации информационных потоков, их связь со структурой самой организации и состав ее информационных ресурсов. Информационная модель чаще всего строится в виде таблиц.

#### **Модель управленческих структур**

Модель структур управления предприятием, как правило, соответствует организационной структуре и ее модели.

В состав модели структур управления обычно входят следующие элементы (функциональные подсистемы):

- маркетинг;
- управление инновациями;
- управление производством;
- управление персоналом;
- управление финансами.

Цели, задачи и функции данных подсистем определяются конкретно для каждого предприятия с учетом его особенностей на основании общих целей и функций управления.

Г. Минцберг, используя наработки Г. Хофстеде, создал типологию организационных культур на основе совмещения параметров «дистанция власти» и «стремление избежать неопределенности» и пяти конфигураций структуры организации.

### **СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИЙ ПО Г. МИНЦБЕРГУ**

**Стратегическая вершина**

**Средняя линия**

**Управляющие на уровне регионов или отделов**

**Техноструктура**

**Рабочее ядро**

**Вспомогательный персонал**

Г. Минцбергом были выделены пять типов структур:

1) *простая структура*, в которой главной составляющей является стратегическая вершина, а координирующим механизмом - прямой контроль;

2) *механистическая бюрократия*, в которой основной составляющей служит техноструктура, а координирующим механизмом - стандартизация трудовых процессов;

3) *профессиональная бюрократия*, в которой первая составляющая - функциональное ядро, а координирующий механизм - стандартизация навыков;

4) *дивизиональная форма*, в которой важная составляющая - средний уровень, а координирующий механизм - стандартизация выпуска;

5) *адхократия* - форма, зависящая от конкретной цели, в которой основной составляющей является вспомогательный персонал, а координирующим механизмом служит взаимное регулирование.

Дивизиональная форма занимает промежуточную позицию по рассматриваемым параметрам культуры и включает элементы всех четырех моделей.

Кроме того, выделяются характерные особенности основных структур организаций.

**Простая структура** - достаточно развиты и вершина, и рабочее ядро. Такая структура характерна для начинающих организаций, прежде всего, производственного типа. Она способна к быстрому реагированию на изменение внешней среды и условий работы, чаще всего неформальна, централизована. Развитое планирование и стандартизация

отсутствуют. Чаще всего немногочисленна, и функциональные обязанности работников четко не распределяются.

Ее недостаток - большая зависимость рабочего ядра от стратегической вершины.

**Машинная бюрократия** - организация включает в себя значительный вспомогательный персонал. Отличается раздутой средней линией. Стратегическая вершина отсутствует, координация и контроль деятельности организации осуществляются средствами стандартизации (типовыми правилами, уставом и пр.). Организационная деятельность менее гибка, поэтому порождает конфликты между подразделениями, зато более стабильна, в ней присутствует высокая степень безопасности, больше возможностей для экономии на издержках массового производства.

**Дробная структура** - организация включает в себя ряд связанных между собой небольших предприятий, подразделений, филиалов. Такая структура лучше всего приспособляется к деятельности в местных условиях. Она достаточно автономная, гибкая, отдельные филиалы имеют возможность ориентироваться на месте в складывающейся ситуации и принимать соответствующие решения.

Главным недостатком является ее же основное достоинство - в силу складывающейся естественной автономии затруднен контроль из центра, и организация тяготеет к распаду.

**Профессиональная бюрократия** - организация, работающая по строгим и четким правилам. Чаще всего распространена там, где высока ответственность за жизнь и здоровье людей (больницы, образовательные учреждения). Такая организация обеспечивает координацию независимых специалистов, каждый из которых несет высокую степень ответственности за свою деятельность (врачи, учителя). Сильно развит вспомогательный персонал и слабо - среднее звено. Специалисты составляют рабочее ядро.

**Адхократия** - организация для выполнения разового задания. Нет постоянного рабочего ядра. Гибкая, чувствительная к изменениям, адаптивная, неустойчивая.

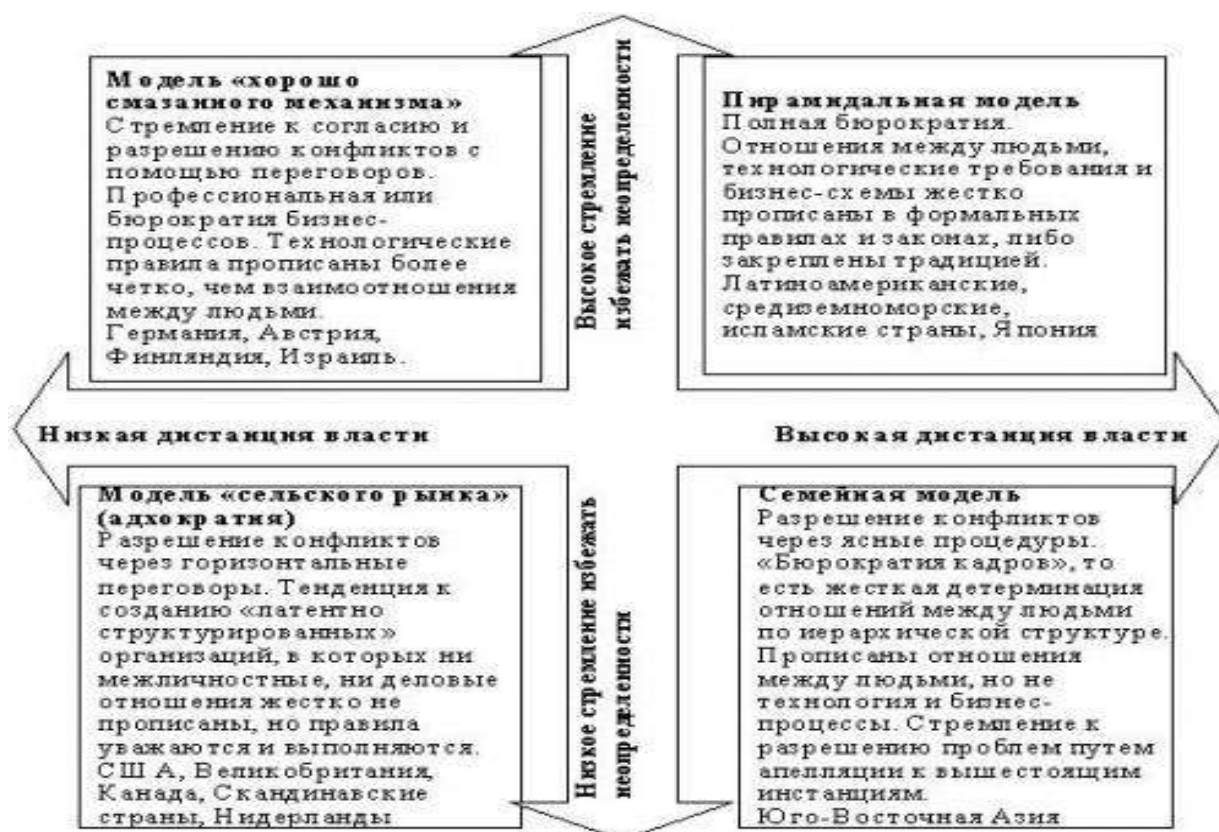


Рисунок 1.6 - Типология организационных структур Г. Минцберга



При прочих равных условиях в разных странах руководители отдают предпочтение какой-то определенной конфигурации, так как это соответствует их неявному представлению о том, какой должна быть организация.

Основа типологии - как организация строится, чтобы противостоять непредвиденным обстоятельствам):

**Простая организация** с прямым контролем. Это маленькие организации в динамичной среде, технологии не слишком изысканны.

**Механическая бюрократия.** Стандартизированная работа, большой размер, стабильная среда окружения, контроль со стороны внешнего органа.

**Профессиональная бюрократия.** Работа стандартизирована с помощью профессионалов и инструкторов, окружающая среда стабильна, но внешний контроль над организацией отсутствует. Ключевой фактор-профессионализм сотрудников. Пример проф. бюрократии: университет, медицинский центр.

**Разделенная форма.** Например, крупная корпорация. Каждое подразделение имеет собственную структуру.

**Адхократия.** Среда деятельности динамична, структура компании может быстро изменяться по надобности.

#### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Перечислите основные элементы структуры управления.
2. Перечислите и охарактеризуйте виды связей в структуре управления.
3. Какими характеристиками должны обладать рациональные структуры управления?
4. Какими должны быть действия менеджера при формировании структуры управления?
5. Назовите типы организационных структур, дайте их сравнительную характеристику.
6. Какие принципы принимаются за основу при построении структур иерархического типа?
7. Раскройте сущность структур органического типа.
8. Дайте характеристику программно-целевой структуры управления.
9. Приведите характеристики матричной структуры управления.
10. Назовите условия для применения дивизиональных структур управления.
11. Как можно оценить эффективность структуры управления?
12. Каковы принципы моделирования структур управления?
13. В чем особенность адаптивности структур управления?

### **Тема 3: Конструирование формализующих факторов. Определение предполагаемых условий, при которых возможно создание неформальных организаций различного типа**

Формальная организация может быть описана в виде системы узаконенных безличных требований и стандартов поведения, формально заданных и жестко закрепленных ролевых предписаний (начальник - подчиненный, технический работник - инженер, преподаватель - студент).

Ее горизонтальная организационная структура характеризует систему требований функционального разделения труда, а вертикальная - отношения власти и субординации.

Особенности формальных организаций состоят в следующем.

**Рациональность**, так как в их основе лежит принцип целесообразности.

**Безличность**, рассчитанная не на конкретные личности, а на абстрактных индивидов (членов организации).

**Отношения людей** в них преимущественно служебного характера.

**Цели организации** функциональные, намеренно однозначные.

Главной функцией формальной организации является соединение людей со средствами и целями коллективного труда. Преимущества формальных организаций - то, что они обеспечивают максимальную эффективность деятельности за счет определенного ограничения разнообразия, т.е. они направляют усилия людей в узкое русло выполнения целей и задач организации. Также они создают целостность коллектива как единого организма со своими законами и правилами жизни.

Формальная организация может быть описана в виде системы подразделений групп и рабочих мест. Рабочее место отдельного работника в горизонтальной функциональной структуре называется функцией, в вертикальной властной структуре - статусом.

*Резюме.* Формальная организация стремится к стиранию личностных характеристик людей и использования их в сугубо функциональных целях.

Главные задачи формальной организации – наиболее рационально организовать выполнение целей и задач.

### ***Формализующие факторы***

Можно выделить целую систему формализующих факторов для организации. Благодаря этим факторам, организация приобретает внутреннюю определенность.

*Административно-правовой:* определяет статус и компетенцию, как всей организации, так и отдельных ее элементов - соподчинение, юридическую ответственность, полномочия и т.д., определяется правовое положение работника, общие принципы подбора и расстановки кадров, способы контроля и отчетность.

*Экономический* - определяет финансовые средства, коммерческие связи, средства стимулирования, плановые и стоимостные показатели.

*Технологический* - определяет последовательность и режим трудового процесса, размещение работников и их связи, содержание и интенсивность труда, вооруженность средствами труда, материальную среду.

*Логико-системный* - определяет рациональность и эффективность построения организации как системы, ее коммуникационные и операционные возможности, информационные потоки и процесс принятия решения.

*Оперативно - управленческий* определяет методы воздействия на поведение организации и ее членов посредством текущих распоряжений о поощрениях, наказаниях, расстановке работников.

*Социокультурный* включает принятые в данной организации нормы поведения и взаимоотношений.

*Психологический* отражает в структуре организации особенности мышления создателей и управляющих - ориентации, ценности, представления, стереотипы и т.д.

Важнейшим признаком организованности служит договорное, документированное закрепление этих факторов.

Формальная организация присуща всякому социальному институту, независимо от его назначения. Одним из основных элементов организации является разделение труда как результат необходимой в современном обществе глубокой специализации. Разделение труда в организации выступает в виде должностей с закрепленными функциональными обязанностями.

Должности образуют иерархическую структуру: по горизонтали и вертикали.

Кроме этого, организация включает в себя систему коммуникаций, образующих каналы организационных связей.

*Резюме.* Формализующие факторы придают организации стройность и завершенность, способность к функциональному действию.

Неформальные организации обычно возникают как социально-психологические объединения, спонтанно складывающиеся в результате длительного межличностного и внутригруппового общения.

***Неформальные организации*** складываются как добровольные ассоциации. В них вступают люди, оказавшиеся в одинаковой ситуации, разделяющие одни и те же интересы,

сталкивающиеся с одними и теми же проблемами. Членство в них подвижно, существуют они на членские взносы. Однако, развиваясь и разрастаясь, такие организации имеют тенденцию превращаться в формальные.

По отношению к индивиду неформальные организации выступают как механизм защиты его от ограничивающего воздействия формальных организаций, как сфера удовлетворения его психологических потребностей и социальных, а также личных, интересов.

Если неформальная организация возникает внутри формальной, она может играть двоякую роль. Может самостоятельно поддерживать и расширять деятельность организации (домовой комитет при ЖЭУ, совет ветеранов на производстве), а может и играть дисфункциональную роль, противодействуя общим целям, низвергая авторитеты и т.д. Часто такое случается при внутриорганизационных конфликтах.

Количественно неформальные организации могут совпадать с формальными (бригада, отдел); или отличаться от них, включать членов нескольких подразделений, либо разбивать их на неформальные группы и даже функционировать за пределами организации.

В неформальных организациях со временем создаются собственные нормы поведения, механизм внутригруппового контроля. Группа может распасться на формальную и социально-психологическую. Рано или поздно такое разделение может привести к дезорганизации. Поэтому необходимо находить способы совмещения формальных и неформальных организаций путем кадровой политики, подбора персонала, участия сотрудников в принятии решений и т.д.

*Резюме.* Неформальные организации чаще всего создаются как протестный ответ на безличную атмосферу формальной организации или как условие выполнения личных желаний и потребностей людей. Они могут играть как позитивную, так и негативную роль в деятельности формальной организации.

Одна из разновидностей неформальных организаций - внеформальная.

Понятие **внеформальной организации** означает спонтанно развиваемую членами данной организации систему связей, отношений, деятельности, направленную на решение организационных целей и задач способами, отличными от формально предписанных. Ее главная особенность – деловое содержание при совпадении деятельности с целями формальной организации.

При анализе условий и источников внеформальных организаций необходимо иметь в виду, что совершенство формальных организаций относительно. Функциональная ограниченность заложена в самой сути формальной организации. Но существует и другая ограниченность, связанная со спецификой строения и условий деятельности конкретной организации (различные «напряжения»).

Можно выделить два типа таких «напряжений».

**1 тип** возникает из-за изменений запланированных условий ее существования:

- противоречия между организацией и внешней средой, вызванные государством или незаконным давлением;
- противоречия между социально-профессиональным положением людей и их ожиданиями;
- конфликт между ролями трудовыми и внепроизводственными;
- невозможность удовлетворить жизненные интересы коллектива (низкие заработки, неудобный режим работы, плохие условия труда);
- несовершенная система стимулирования, от чего мотивация сотрудников расходится с интересами предприятий;
- плохая связь между наличными звеньями из-за противоречивости интересов;
- противоречия между ценностями, нормами, позициями работников и декларируемой пользой организации.

**2 тип** «напряжений» - структурного порядка:

- противоречия между характером отдельных видов деятельности и традицией (например, введение электронной документации);
- антагонизм между различными уровнями руководства;
- несоответствие реального престижа различиям в формальном положении.

Эти «напряжения» возникают, как видно, из самой формальной функциональной схемы организации. Следовательно, сама функциональная недостаточность формальной организации является источником внеформальных организаций.

В чем конкретно может проявляться деятельность внеформальной организации?

**Во-первых**, члены внеформальной организации для улучшения эффективности деятельности ищут новые контакты между сотрудниками. Может измениться система субординации, изменяться даже формальная структура. Идет стихийное упорядочивание коммуникаций.

**Во-вторых**, могут организовываться внутри формальной организации стихийные группы для решения совместных вопросов деятельности, которые отдельным работникам не под силу. Сила объединенного труда формирует общность интересов (как правило, творческих).

*Резюме.* Внеформальные организации создаются в условиях высокой заинтересованности сотрудников в работе формальной организации. Однако в формальных рамках такая заинтересованность не всегда находит выход. Существование внеформальных организаций свидетельствует о высокой мотивации сотрудников на работу и тяготеет к последующей формализации.

#### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Почему в формальных организациях не важны индивидуальные характеристики личности?
2. Составьте иерархию особенностей формальной организации: безличность, рациональность, служебный характер отношений, целесообразность, функциональность. Объясните свой выбор.
3. За счет чего обеспечивается максимальная эффективность формальной организации?
4. Составьте схему взаимодействия формализующих факторов на примере конкретной социальной организации (напр., школы).
5. Для чего в формальной организации существует жесткое закрепление функциональных обязанностей?
6. Приведите примеры перехода организации из неформальной в формально организованную и укажите причины такого перехода.
7. Почему людей не удовлетворяют только формальные структуры, несмотря на их рациональность?
8. Опишите ситуации позитивного и негативного влияния неформальной организации на деятельность предприятия.
9. Как конфликт между трудовыми и внепроизводственными ролями стимулирует создание внеформальной организации?
10. Составьте задачу на проявление любого из напряжений 2-го типа в организации. Предложите свое решение.

#### **Тема 4: PEST - факторы, их влияние на деятельность организации**

Внешняя среда организации - совокупность переменных, которые находятся за пределами предприятия и не являются сферой непосредственного воздействия со стороны менеджмента.

Это все те организации, а также люди, которые связаны с данной организацией в силу выполняемых ею целей и задач: поставщики, потребители, акционеры, кредиторы,

конкуренты, смежники, профсоюзы, торговые организации, правительственные органы, средства массовой информации и пр.

Кроме того, существует второй ряд переменных внешней среды - социальные факторы и условия, которые, не оказывая прямого воздействия на оперативную деятельность организации, определяют стратегически важные решения. Это экономические, политические, правовые, социокультурные, технологические, физико-географические факторы. Значение факторов внешней среды постоянно повышается в связи с возрастанием сложности всей системы общественных отношений.

Именно внешняя среда диктует стратегию и тактику организаций.

Особенно это характерно для социальных организаций.

*Резюме.* Ни одна организация не может существовать изолированно от общества. Она испытывает его влияние на себе, и сама влияет на социальную среду.

#### **«PEST - факторы» внешней среды**

Внешняя среда, таким образом, всегда оказывает влияние на организацию, так последняя не может находиться в безвоздушном пространстве.

Будучи открытой системой, организация неизбежно поддерживает связи с окружающим миром, и сама оказывает на него влияние. В менеджменте существует понятие PEST - факторов - политическое, экономическое, социальное и технологическое влияние, оказываемое на организацию внешней средой.

Рассмотрим подробнее эти факторы, так как они принципиально одинаковы для большинства организаций.

**Политическая среда** - основные политические факторы, влияющие на организацию. Сюда можно отнести глобальный политический климат, внешне- и внутривнутриполитическую обстановку в государстве. Так, локальные вооруженные конфликты в стране приводят к вынужденной миграции, разрушению материальных ценностей, оттягиванию финансовых ресурсы государства из производительной сферы. Политическая нестабильность в государстве заставляет быть осторожными зарубежных партнеров и инвесторов и нарушает нормальное функционирование организации.

Важным фактором является стабильность отдельных регионов и стран. В последние годы кавказский регион, например, не в состоянии развиваться в нормальном режиме и любые предприятия и организации в его пределах находятся в упадке.

Оказывает влияние на развитие организаций и внутривнутригосударственная расстановка политических сил. Кроме того, большое влияние на деятельность организации оказывают позиция и политика государства: налоговая политика (позволяют ли взимаемые налоги нормально развиваться организациям); протекционизм или запретительство (в свое время политика Ставропольского губернатора «Покупай Ставропольское!» помогла выжить и укрепить многим предприятиям) и другие меры по отношению к организованной деятельности.

**Экономическая среда** - общая экономическая ситуация в стране. Сюда относится, прежде всего, уровень жизни населения, который влияет на нужды и запросы потребителя. Уровень жизни влияет на изменение ожиданий относительно качества жизни, например, отношение к личным сбережениям, к покупке вещей длительного пользования, к возможностям отдыха и т.д.

Структурные изменения (спад в некоторых или нескольких отраслях промышленности) влияют на экономическое процветание городов, районов и регионов - являются ли регионы - доноры или дотационные. Из этих структурных изменений возникают социальные проблемы: на рынке труда не востребованы некоторые профессии, а те, которые необходимы, трудно приобрести (часто необходимы дополнительные затраты на переобучение, переезд в другой регион и прочие сложности).

Спад производства порождает безработицу и бедность. Спад и рост производства в крайних проявлениях могут угрожать социальной и политической стабильности (как пример,

события в Кузбассе в 1997-98 гг.) Особенно большое влияние экономическая ситуация оказывает на организации социальной сферы – им во много раз прибавляется работы.

**Социальная ситуация** - воздействуют на организацию напрямую через изменение структуры населения и размещение промышленности. Косвенно - через изменение ожиданий потребителей, а также их поведение и взаимоотношения.

Сюда можно отнести демографические изменения - изменения в возрастной структуре непосредственно сказываются на социальных организациях: пенсионных фондах, организациях социального страхования, здравоохранения, образования, культуры и т.д. средой. Процессы «старения» населения, вызванные снижением его воспроизводства, вызывают к жизни появление одних организаций (например, пансионатов и санаториев для престарелых граждан) и сокращение численности других (детских садов, школ).

Изменения в этнической структуре порождают проблемы в политике занятости, жилищном строительстве, поднимают вопросы об одинаковом подходе к национальным меньшинствам.

Социальные гарантии воздействуют на отношения к производственным и семейным обязанностям. Усиление социальных гарантий в современном мире зачастую приводит к изоляции пожилых людей, распаду семей из нескольких поколений, преобладанию нуклеарных семей. Ослабление же социальных гарантий ведет к незащищенности несамодеятельного населения и обнищанию его отдельных слоев. Такие процессы способствуют появлению различных благотворительных организаций, фондов.

Изменение социальных ценностей также сказывается на жизни организаций. Так, в последние годы значительно вырос престиж образования, что заставляет образовательные организации - от школ до ВУЗов – повышать качество образования, изменяя деятельность организации. Кроме того, изменяются социальные приоритеты и желания. Идет рост малых семей, так как женщины становятся более независимыми и большую часть своей жизни предпочитают проводить на работе. Такое положение поощряет переоценку традиционных семейных ролей и влечет за собой детскую безнадзорность, нарушение прежних семейных отношений, распад семей, феномен одиноких матерей, что вызывает к жизни появление новых социальных организаций.

**Технологические изменения** - факторы, влияющие на содержание и характер работы многих организаций. Рост производительности труда может иметь конечным результатом повышение уровня жизни. Это порождает существенные изменения в общем характере работы: более позднее начало трудовой деятельности, более ранний выход на пенсию, рост занятости неполную неделю, рост работы по договорам.

Социальные потрясения могут быть вызваны в результате обвального сокращения рабочих мест в отраслях, не вписавшихся в современное промышленное производство: угледобыча, тяжелая промышленность, оборона (т.н. структурная безработица).

Изменяется также баланс между ручным и умственным трудом, увеличивается спрос на специалистов умственного труда, причем высокой квалификации. В результате воздействия таких факторов изменяются соответственно ожидания населения по поводу качества образования, культурного досуга, здравоохранения. Однако может возрасти враждебность к технологическим нововведениям пропорционально уровню угроз и осложнений для работников. При некоторых обстоятельствах угроза так сильно, что вызывает социальные потрясения.

*Резюме.* Все эти PEST - факторы в реальной жизни тесно переплетены и взаимодействуют между собой, зачастую необходимо проведение специального исследования, чтобы выделить наиболее значимый фактор.

#### **Вопросы для самоконтроля:**

1. В каких конкретных факторах проявляется открытость организации как системы?
2. Приведите примеры различных линий поведения организации по отношению к внешней среде.

3. Какая стратегия поведения наиболее оптимальна для социальной организации и почему:
- Пассивно - приспособительная;
  - Активно - приспособительная;
  - Активно - влияющая.
4. Приведите примеры косвенного влияния внешней среды на организацию.
5. Дайте характеристику современной политической ситуации в России как факторов развития организации.
6. Выделите наиболее значимые экономические факторы для существования организации социальной сферы:
- Уровень жизни;
  - Качество жизни;
  - Структурные изменения в промышленности;
  - Спад или подъем производства.
7. Как изменяются социальные организации под воздействием социальной ситуации в стране?

### **Тема 5: Методы моделирования в организационном проектировании: возможности и проблемы. Коучинг как метод организационных изменений**

**Метод организационного моделирования** - разработка формализованных математических, графических, машинных и других отображений распределения полномочий и ответственности в организации, являющихся базой для построения, анализа и оценки различных вариантов организационных структур по взаимосвязи их переменных.

Метод организационного моделирования позволяет четко сформулировать критерий оценки степени рациональности организационных решений. С помощью аналоговой модели-схемы организационной структуры можно, например, более наглядно представить себе цели прохождения команд и формальную зависимость между субъектами управления и должностными лицами, увидеть дублирующие управленческие звенья.

Организационная модель помогает «проигрывать» варианты распределения полномочий между различными должностными лицами и функциональными подразделениями.

В организационном проектировании часто применяют имитационные модели. Разработчики в лабораторных условиях имитируют спланированные организационные перестройки, проводят управленческие игры с участием работников с целью отработки конкретных ситуаций, сходных с реальными организационными условиями. После проведения подобных экспериментов осуществляются корректировка организационной модели и ее внедрение.

Моделирование организационных структур предполагает использование математического аппарата.

Например, зависимость между объемом производства и издержками описывается с помощью модели:

$$C = PV (0,1) + 2500,$$

где  $C$  – издержки, равные объему производства ( $PV$ ), умноженному на коэффициент  $(0,1)$ , плюс 2500.

Необходимо подчеркнуть, что процесс организационного проектирования должен базироваться на всей системе методов, которые используются с учетом этапов проектирования и складывающейся организационной ситуации.

Можно назвать несколько основных типов организационных моделей:

- *математико-кибернетические модели иерархических управленческих структур*, описывающие организационные связи и отношения в виде систем математических

уравнений и неравенств или же с помощью машинных имитационных языков (примером могут служить модели многоступенчатой оптимизации, модели системной, «индустриальной» динамики и др.);

- **графоаналитические модели организационных систем**, представляющие собой сетевые, матричные и другие табличные и графические отображения распределения функций, полномочий, ответственности, организационных связей.

Они дают возможность анализировать их направленность, характер, причины возникновения, оценивать различные варианты группировки взаимосвязанных видов деятельности в однородные подразделения, «проигрывать» варианты распределения прав и ответственности между разными уровнями руководства и т.п.

**Примерами могут служить:**

- **«метасхемные» описания материальных, информационных, денежных потоков совместно с управленческими действиями; матрицы распределения полномочий и ответственности;**

- **органigramмы процессов принятия решений;**

- **таблицы коэффициентов связей между функциями производства и управления;**

- **натуральные модели организационных структур и процессов**, заключающиеся в оценке их функционирования в реальных организационных условиях.

К ним относятся:

- **организационные эксперименты** - заранее спланированные и контролируемые перестройки структур и процессов в реальных организациях;

- **лабораторные эксперименты** - искусственно созданные ситуации принятия решений и организационного поведения, сходные с реальными организационными условиями;

- **управленческие игры** - действия практических работников (участников игры), основанные на заранее установленных правилах с оценкой их текущих и долгосрочных последствий (в том числе с помощью ЭВМ);

- **математико-статистические модели зависимостей между исходными факторами организационных систем и характеристиками организационных структур.**

Они построены на основе сбора, анализа и обработки эмпирических данных об организациях, функционирующих в сопоставимых условиях. Примерами могут служить регрессивные модели зависимости численности ИТР и служащих от производственно-технологических характеристик организации; зависимости показателей специализации, централизации, стандартизации управленческих работ от типа организационных задач и других характеристик и т.п.

Итак, в процессе проектирования организационных структур управления, как правило, решаются следующие задачи:

- определение типа структуры управления;

- уточнение состава и количества подразделений по уровням управления;

- определение численности управленческого персонала;

- определение характера соподчиненности между звеньями организации;

- расчет затрат на содержание аппарата управления.

В конечном счете, устанавливаются управленческие полномочия для каждого структурного подразделения, потоки информации, документооборот, полномочия и ответственность.

Процесс проектирования организационной структуры управления должен быть основан на совместном использовании охарактеризованных выше методов.

На стадиях композиции и структуризации наибольшее значение имеют метод структуризации целей, экспертно-аналитический метод, а также выявление и анализ организационных прототипов.

Более формализованные методы должны быть использованы для углубленной проработки организационных форм и механизмов отдельных подсистем на стадии регламентации.



Для проектирования организационных структур новых организаций преимущественно используются формально-аналитические методы и модели.

Для совершенствования действующих организаций - методы диагностических обследований и экспертного изучения организационной системы.

Выбор метода решения той или иной организационной проблемы зависит от ее характера, а также от возможностей для проведения соответствующего исследования, определяемых наличием его методики, необходимой информации, а также квалификацией разработчиков системы и сроками представления рекомендаций.

Преимущества выбранного метода раскрываются следующими обстоятельствами:

1. Метод организационного моделирования позволяет решать задачи, основными параметрами которых являются непосредственные характеристики организационной структуры, например, задачу группировки управленческих решений по уровням, задачу формирования состава и перечня структурных подразделений, разработки документации, регламентирующей деятельность подразделения и системы в целом.

2. Организационное моделирование может охватывать различные аспекты при формировании структуры управления: управленческий, информационный, социально-психологический. Это создает возможность для комплексного рассмотрения вопросов, стоящих на пути решения проблемы, начиная с расчета количественных параметров и кончая организационным регламентированием подразделений.

3. Данный подход позволяет моделировать различные варианты организационной структуры, не прибегая к натурным экспериментам, проведение которых в реальных условиях связано, как правило, с различными трудностями финансового и временного характера.

Таким образом, метод организационного моделирования является наиболее универсальным и современным для проектирования организационной структуры и процессов принятия решений.

Организационная структура включает в себя: технологические, экономические, организационно-административные и социально-психологические взаимодействия между элементами. Поэтому для ее проектирования используются: формальные методы моделирования; опыт ведущих организаций; практический опыт специалистов и консультантов.

Ведущим методом организационного проектирования является **системный подход**, который предполагает:

- определение целей организации;
- формирование задач, необходимых для достижения целей;
- определение критериев эффективности организационной структуры;
- распределение прав и ответственности между руководителями по вертикали;
- формирование системы связей;
- регламентацию структур.

**Системный подход реализуется с помощью следующих взаимосвязанных методов:**

1. Метод аналогий – предполагает разработку и применение типовых организационных структур, что определяется отраслевой принадлежностью и размерами организации.

2. Экспертно-аналитический – состоит в выявлении особенностей и узких мест применяемой организационной структуры, установлении причин ее неэффективности в разработке новой структуры, оценке ее рациональности и выборе оптимальной.

3. Метод структуризации целей – предусматривает построение дерева целей, разработку нескольких вариантов организационной структуры, позволяющих обеспечить достижение целей каждого уровня, сравнение вариантов и выбор оптимального с точки зрения достижения целей и затрат.

4. Метод организационного моделирования – построен на установлении пропорциональности между объектом и субъектом управления. Для этого используются статистические данные и логический анализ. В частности, с помощью регрессионного анализа устанавливается функциональная зависимость количественных параметров структуры от различных факторов. Чаще всего таким параметром является численность административно-управленческого персонала, а факторами – объем производства, стоимость основных фондов и так далее. На основе полученных зависимостей рассчитывается численность управленческого персонала для данной организации, и принимаются решения по формированию подразделения.

5. Метод функционального моделирования – включает в себя выявление всех видов функций организации, необходимых для осуществления целей деятельности организации и обеспечения ее нормальной работы. Затем рассчитывается численность управленческого аппарата по каждому виду деятельности, сопоставляется с оптимальной нормой управления и принимаются решения о формировании отделов, бюро, секторов, управлений.

Указанные методы можно использовать как для проектирования, так и для изменения организационной структуры.

Достижение стратегических целей предполагает моделирование и построение такой системы управления организацией, которая способствует наиболее эффективной реализации выбранной стратегии.

Например, компания ЯНСЕН при разработке рекомендаций по оптимизации организационной структуры учитывает взаимосвязь следующих факторов:

- **внешняя среда** (*управленческая реакция на сложность, динамичность, неопределенность внешней среды*);

- **технология** (*типы взаимосвязанных работ в организации*);

- **стратегия** (*соответствие структуры выбранной стратегии*);

- **идеология** (*как продукт видения*).

На основании полученных в ходе анализа данных, специалисты ЯНСЕН:

- определяют **эффективное число уровней в системе управления**;

- описывают **модели управления компанией** (формализация и регламентация управленческих процессов, распределение функций, полномочий, зон ответственности);

- осуществляют **привязку каждого структурного подразделения и каждой должности к ключевым показателям эффективности (KPI)** для достижения целей и задач компании;

- разрабатывают **оптимальный фонд оплаты труда**.

Заключительным этапом проекта является презентация и внедрение **оптимизированной организационной структуры**.

Специалисты ЯНСЕН дают конкретные рекомендации касательно построения и коррекции таких элементов проектирования как:

- **тип организационной структуры**;

- **масштаб управляемости и иерархия уровней управления**;

- **делегирование полномочий**;

- **централизация и децентрализация управления**.

Практическое внедрение данных рекомендаций гарантирует **значительное улучшение ключевых показателей компании за счет ее скрытых, внутренних резервов**.

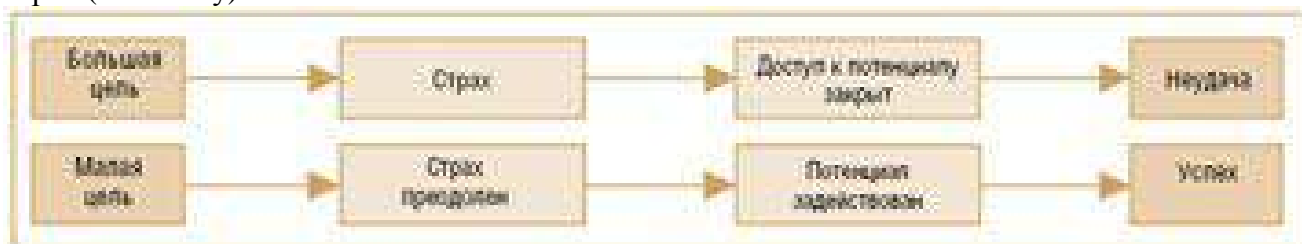
Ориентация на клиента и глобализация рынка создают спрос на, в высшей степени гибкие, организации: гибкое планирование рабочего времени, новые формы высокой оперативности, инновации в организации рабочего места и четкое фокусирование на потребности клиента.

Но, несмотря на флуктуации в экономике и разнообразные технологические инновации, люди – основной залог эффективности. Именно они представляют собой самые ценные ресурсы в любой организации, которая держится на легко адаптирующихся, изобретательных, принципиальных и целеустремленных сотрудниках. Для достижения

совершенства в рабочем пространстве сотрудникам важно использовать собственные сильные стороны, брать личную ответственность за свою деятельность, осознавать взаимозависимость с другими, подчеркивать свои достоинства, эффективно общаться, ощущать скоординированность своих действий с целями организации, чувствовать интерес к тому, чем они занимаются.

В современном мире гибкость, способность к обучению и готовность к переменам являются ключевыми способностями, которые необходимо усиливать и развивать в каждой организации. Но мысль о переменам часто вызывает определенные опасения у сотрудников, так как может ставить под сомнение их прошлые успехи.

Поэтому все перемены, даже положительные, могут вызывать сопротивление и даже страх (см. схему).



И только некоторые счастливики обладают природным даром обойти эту проблему, превращая свой страх в энергию преодоления. Чем серьезнее задача, тем более возбужденными и эффективными они становятся. Но для остальных большие цели порождают большие опасения, что подавляет творческое мышление и способность адекватно действовать как раз тогда, когда это так необходимо!

Поэтому попытки достигать целей радикальными или революционными методами часто проваливаются. Основным ресурсом в процессах изменений может быть эффективное руководство и эффективное обучение, и здесь коучинговые подходы существенно облегчают ситуацию. При тренинге диалогов в коучинге люди получают возможность выразить чувства и ощутить признание своей сопричастности общему делу. В результате принятие решений происходит быстрее, и процесс перемен становится более плавным и естественным. Уроки проще усваиваются, усиливается способность рисковать, принимаются более качественные командные решения, исчезают страхи.

Традиционный тренинг может давать хорошие результаты, но у него есть свои ограничения. Такой тренинг обычно является отвлеченным от реальности, ему присуща упрощенная система передачи информации, часто непостоянной и односторонней. Подобный тип тренингов не обеспечивает последовательности, потому что проблемы могут возникнуть в будущем, во время интеграционных процессов. После тренинга сотрудники, нуждающиеся в наставничестве при исполнении обязанностей, наиболее вероятно обратятся за советом к менеджерам среднего звена. Эти менеджеры, находящиеся в центре организации, позже столкнутся со следующими вопросами:

- Как нам тренировать наших людей, чтобы они смогли эффективно решать проблемы?
- Как нам убедиться в том, что улучшения происходят ежедневно?
- Как нам поддерживать изменения?

В развитии практических навыков коучинг представляется более эффективным по сравнению с классическими методами тренинга. В исследовании с участием менеджеров комбинация тренинга и коучинга показала себя на 50 % более продуктивной, чем просто тренинг.

*Для того чтобы быть успешным, необходимо постоянно вкладывать деньги в персонал и его будущее, помогая сотрудникам приобретать навыки и становиться уверенными в собственных силах.*

**Как можно двигаться вперед, если все двигаются в разных направлениях?**

Даже самому харизматичному лидеру не стоит надеяться достичь многого, если ключевые исполнители в его подразделении не поддерживают и не усиливают друг друга. Когда команды и организации сгруппированы, они работают более эффективно и рационально. Нужно заинтересовать сотрудников двигаться в направлении, необходимом для организации. Но разным людям свойственно иметь индивидуальные цели и стили. Разные уровни внутренней мотивации считаются основной причиной невозможности менеджмента работать с максимальной эффективностью (Peak Performance).

### **Сколько стоит компании неэффективное управление людьми?**

Стили менеджмента меняются очень быстро. В прошлом лидером был человек, который говорил людям, что делать и у которого были готовы ответы на все вопросы. Часто люди получали повышение до руководящего уровня за их техническую компетентность. Современные лидеры обнаруживают, что их роль состоит в том, чтобы достигать результатов посредством других. Основная тенденция направлена на доверие и отношения, потому что в современном мире с его быстрым темпом невозможно отдельной личности знать все и иметь на все готовый ответ.

Успех компании основывается на способности руководить в соответствии с представлениями и ценностями и моментально распознавать лучшее решение, принятое людьми. Одна из основных задач менеджера состоит в том, чтобы распознать людей в организации, которые хотят продолжать обучение на протяжении всей жизни, и стимулировать их развитие. Для того чтобы быть успешным, необходимо постоянно вкладывать деньги в персонал и его будущее, помогая сотрудникам приобретать навыки и становиться уверенными в собственных силах. Навыки дадут им возможность лучше выполнять свои функции в изменяющемся деловом пространстве, а коучинг-подход позволит максимально использовать свои ресурсы.

***Коучинг находится в сердце менеджмента, а не на периферии, так как повышает эффективность (командную и индивидуальную), способствует сохранению высококлассного персонала, создает и поддерживает конкурентные преимущества организации.***

*Давайте кратко рассмотрим ситуацию в компании «Тойота», мирового лидера автомобильного рынка.*

«Тойота» четко придерживается таких взглядов, при которых людей ценят как личностей и при которых происходит выход за пределы односторонней связи «босс – подчиненный». Лидеры активно задают настроение, темп и ожидаемые стандарты культуры компании. Они руководят процессом развития организации, изменяя самих себя в первую очередь. Они проходят через собственные личностные изменения и стремятся быть скорее помощниками, чем управляющими.

Для того чтобы помочь своим сотрудникам развивать навыки решения проблем, каждый сотрудник «Тойоты» прикреплен к более опытному старшему сотруднику, который помогает решать рабочие вопросы и совершенствоваться. Хотя подобные наставники-коучи имеют большой опыт в решении проблем, они не дают детальных указаний, а активно стимулируют инициативу и нестандартные решения. При подобном подходе они направляют процесс совершенствования новых сотрудников путем постановки сложных задач (обучение на собственном опыте), регулярно проверяя результаты и задавая вопросы, которые подвигают на поиски более эффективных результатов. Постоянное развитие людей посредством позитивной обратной связи, обучающего диалога и индивидуальных экспериментов должно задавать тон в каждом бизнес-процессе, от работы с клиентами до стратегического планирования.

**Какое отношение коучинг имеет к организационным изменениям? И в чём разница между организационными изменениями в традиционном понимании и с точки зрения коучинга?**

Организационные изменения – это процесс преобразований в компании, который может касаться внешних изменений, таких как смена потребителей, технологий и т.д., а

также внутренних перемен бизнес-процессов, вызванных необходимостью адаптироваться к постоянно изменяющимся условиям внешней среды.

Проанализировав различные подходы относительно значения слова «изменение», мы пришли к следующему выводу: под изменениями понимается – целенаправленный переход из текущего состояния организации в состояние требуемого будущего, оцениваемый референтной группой как значимый.

То есть, существует некое текущее состояние организации, в котором имеется область принятых изменений. Когда задачи референтной группы (инвесторы, акционеры, собственники, топ-менеджмент компании) выходят за рамки данной области, формируется определённый вызов для организации относительно текущего состояния. Причём этот вызов касается и увеличения капитализации, и изменения ценностей в культурном аспекте организации.

Таким образом, референтная группа формирует образ желаемого будущего организации. И задача организационных изменений заключается в осуществлении целенаправленных действий, которые позволят достичь желаемого результата.

Понятно, что любая организация стремится осуществить необходимые изменения максимально эффективно. Отличие традиционного подхода к изменениям и коучинга организационных изменений заключается во взгляде на то, как именно достичь максимальных результатов от проведения изменений.

**Коучинг организационных изменений** отличается в первую очередь вниманием к личному потенциалу каждого участника изменений. Согласно определению, которое даёт Рыбкин И.В., **коучинг управления изменениями** - это «метод улучшения проведения организационных изменений за счет реализации человеческого и управленческого потенциала первых лиц, руководителей, сотрудников, а также реализации их видения и участия в оптимизации ключевых организационных процессов»

Такая реализация возможна, когда видение желаемого будущего организации и всего процесса изменений разрабатывается с учётом согласованности целей организации и индивидуальных целей всех участников изменений, как первых лиц компании, так и рядовых сотрудников.

**Сшивка целей** – является обязательным этапом реализации организационных изменений с точки зрения коучинга. Это даёт гарантию личной заинтересованности сотрудников в преобразованиях, снижение сопротивления со стороны персонала и, соответственно, увеличивает скорость и результативность изменений.

**Другой особенностью коучинга изменений** является то, что одновременно с работой над реализацией личностного потенциала участников изменений идёт работа над изменениями во всех направлениях деятельности отдела или организации. Имеются в виду финансы, персонал, взаимодействие с внутренними и внешними партнёрами, клиентами, бизнес-технологиями и инновациями.

Отличительной особенностью коучинга изменений также можно назвать интеграцию и систематизацию множества подходов к реализации изменений. Причём, здесь имеется в виду не слепое использование наиболее популярных методов изменений, а системный подход к выбору технологий.

Системность заключается в том, что коучинг изменений – это всегда учёт исторической перспективы и закономерностей развития организации. Важную роль в этом процессе играет влияние внешней среды на процесс изменений в организации.

В зависимости от того, на какой стадии развития находится организация, какова капитализация компании и её ценностный уровень, как может влиять внешняя среда на планируемые изменения, выбирается более жёсткий или более мягкий подход к реализации изменений. Такой выбор, в результате, повлияет на поведение руководителя, стиль его управления, организацию конкретных мероприятий и форму их проведения. Что в свою очередь обеспечит максимальную эффективность изменений, в том числе, в долгосрочной перспективе развития организации.

Системность в коучинговом подходе к организационным изменениям также отражается в анализе текущей ситуации компании и моделировании желаемого будущего. Текущее и желаемое состояние организации должно учитывать три составляющие: «инициатор изменений», «агент изменений» и «требования внешней среды».

**«Инициатор изменения».** Инициатором изменения может быть, как личность (владелец, первое лицо компании, руководитель подразделения), так и команда реформаторов. Инициатор изменения – это тот (те) кто инициирует, запускает и управляет изменениями.

**«Агент изменения» или «Объект изменения».**

**Агент изменения** - это тот, кто меняется, и, одновременно, проводит изменения. Агент изменения может быть многомерным. То есть, это может быть один человек, несколько сотрудников, команда, подразделение, межгрупповая среда и, наконец, организация. И все это разные уровни изменения.

**«Агент/объект изменения»** включает в себя также саму структуру того подразделения или организации, которое проходит изменение.

**Требование внешней среды** – это те процессы, компетенции и функции, которые необходимы в условиях среды, в которой находится организация в настоящем времени.

Между каждым из компонентов системы существует определённая взаимосвязь, которая также может быть управляемой, когда существует надёжная технология взаимодействия.

Важно также понимать, что все эти компоненты являются составляющими или субкультур (межгрупповой, групповой и индивидуальной) или культуры организации в целом.

Целесообразно рассматривать каждую из перечисленных особенностей коучинга организационных изменений и каждую составляющую системного подхода.

#### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Что представляют собой методы моделирования в организационном проектировании?
2. С помощью каких взаимосвязанных методов реализуется системный подход?
3. Взаимосвязь каких факторов учитывает компания ЯНСЕН при разработке рекомендаций по оптимизации организационной структуры?
4. Какое отношение к организационным изменениям имеет коучинг?
5. Охарактеризуйте понятие «референтная группа».
6. Дайте определение коучинга организационных изменений.
7. Охарактеризуйте три составляющие: «инициатор изменений», «агент изменений» и «требования внешней среды».

### **Тема 6: Типология подходов в организационном проектировании. Управление проектами: теоретический аспект**

Проектирование организационных систем - безусловно, социальное явление. Высокий динамизм изменений, происходящих в сфере общественных отношений, привел к возрастанию роли организационного фактора в современном индустриализованном мире при прочих равных условиях повышающего эффективность функционирования создаваемых систем. Это придает особую важность проектированию организационных систем, или методу формальной организации целостных систем.

На современном этапе развития общества ни одно из целостных образований, будь то экономика, политика, образование, наука, культура и т. п., не в состоянии встроиться в существующие структуры без проектирования его организационной системы. Иначе говоря, любые нововведения структурного и процессного характера требуют предварительного проектирования их организации.

Можно выделить **четыре подхода** к решению задачи проектирования организационных структур: нормативно-функциональный, организационного моделирования, функционально-технологический и системно-целевой.

1. **Нормативно-функциональный подход (метод аналогий)** основан на обобщении опыта управления передовыми ПХС (производственно-хозяйственными системами), применении организационных форм и механизмов управления, которые оправдали себя в сходных условиях (цели, характер продукции, тип технологии и т. п.).

Иными словами, этот подход основан на методе аналогии и прототипов, на допущении, что высоким результатам деятельности обязательно соответствует рациональная организационная структура, но это не всегда так.

2. **Нормативно-функциональный подход, ориентирующийся на положительный опыт организации управления**, не содержит собственно метода проектирования рациональной структуры управления. Он оправдан в силу общности принципов и методов управления. Применение типовых структур явилось первым шагом на пути внедрения принципов научно обоснованного построения организационных структур и способствовало унификации организационных структур управления в определенных отраслях экономики.

До недавнего времени нормативно-функциональный подход имел наибольшее распространение и был положен в основу методических рекомендаций по построению организационных структур ПХС.

Однако в настоящее время значение этого подхода снижается. Причина заключается в том, что он ориентирован на типовую номенклатуру функций управления и структурных управленческих подразделений.

В условиях значительного разнообразия видов организаций и конкретных условий их деятельности возможности этого подхода ограничены.

3. **Функционально-технологический подход** к построению организационных структур основан на рационализации потоков информации и технологии ее обработки. Для определения характеристик организационной структуры: численности управленческого персонала, количества уровней управления, степени централизации, структуризации и диапазона управления и др. - предлагается установить корреляционные зависимости этих характеристик от внутренних и внешних факторов и рационализировать функции по вертикали и горизонтали.

Однако рассчитанные на основе этих зависимостей характеристики ориентируют на некоторый сложившийся уровень организации управления в отрасли. При данном подходе можно достаточно полно учесть особенности конкретной организации. Он универсален, но вместе с тем трудоемок, ориентируйся на стабильную номенклатуру сложившихся функций управления, подчинение организационной структуры схеме документооборота в ПХС. Это ограничивает возможности использования данного метода.

В условиях действующего предприятия попытки совершенствовать организационную структуру будут наталкиваться на стремление управленческих работников сохранить сложившуюся, привычную для них схему документооборота, которая не всегда рациональна.

В условиях проектирования нового объекта использование функционально-технологического подхода вызовет серьезные трудности из-за отсутствия информации, необходимой для его реализации.

4. **Метод организационного моделирования** представляет собой разработку формализованных математических, графических, иных отображений распределения полномочий и ответственности в субъекте управления, что является базой для построения, анализа и оценки различных вариантов организационных структур по взаимосвязи их переменных.

В управленческой практике широко применяются следующие **типы организационных моделей**:

- *математико-кибернетические модели иерархических управленческих структур*, описывающие организационные связи и отношения в виде систем математических уравнений или же с помощью машинных имитационных языков;

- *графоаналитические модели организационных систем*, представляющие собой сетевые, матричные и иные графические и табличные отображения распределения функций, полномочий, ответственности, организационных связей. Они дают возможность анализировать их направленность, характер, причины возникновения, оценивать различные варианты группировки взаимосвязанных видов деятельности.

### ***Управление проектами: теоретический аспект***

Без преувеличения можно сказать: в сегодняшней России происходят наиболее масштабные изменения в экономике, управлении, укладе жизни. Эти изменения не только масштабны, но и беспрецедентны – ни в одной другой стране мира за столь короткий срок не происходила коренная ломка одной экономической системы и формирование другой.

Все многообразие процессов можно представить в виде совокупности социальных, технических, организационных, экономических проектов. Если научиться этими проектами управлять, то проводимые в стране реформы будут идти успешно.

Что же такое проект? Все мы постоянно осуществляем проекты в своей повседневной жизни. Вот простые примеры: подготовка к юбилею, ремонт в квартире, проведение исследований, написание книги... Все эти виды деятельности имеют между собой целый ряд общих признаков, делающих их проектами. Основными признаками проекта являются:

- 1) Новизна;
- 2) Изменения, как основное содержание проекта;
- 3) Конкретная цель, ограниченная во времени;
- 4) Координированное выполнение взаимосвязанных действий;
- 5) Ограниченная протяженность во времени;
- 6) Ограниченность требуемых ресурсов;
- 7) Уникальность;
- 8) Жизненный цикл.

Практически во всей учебной и справочной литературе по управлению проектами основные признаки проекта совпадают с вышеперечисленными. В общем случае, именно эти характеристики отличают проекты от других видов деятельности. Каждая из названных характеристик имеет важный внутренний смысл, и поэтому мы их рассмотрим более пристально.

#### ***1. Новизна***

Основной определяющей характеристикой любого проекта является его новизна. Это шаг в неизведанное, полное риска и неопределенности. Нет двух абсолютно похожих проектов, даже повторный проект будет отличаться от своего предшественника либо одному либо по нескольким аспектам – экономическому, организационному или материальному. Новизна проекта требует выработки своей в чем то уникальной методологии управления.

#### ***2. Изменения, как основное содержание проекта***

Любой проект – это то, что изменяет наш мир: строительство нового дома, программа научно-исследовательских работ, реконструкция предприятия и т.д. Каждая фаза проекта имеет определенные точки начала и завершения, а результатом каждой фазы является создание нового промежуточного продукта (результата); при этом продукт (результат) одной фазы служит основным исходным материалом для следующей фазы.

#### ***3. Конкретная цель, ограниченная во времени***

Проекты нацелены на получение определенных результатов - иными словами, они направлены на достижение целей за определенный промежуток времени. Именно эти цели являются движущей силой проекта, и все усилия по его планированию и реализации предпринимаются для того, чтобы эти цели были достигнуты. Проект обычно предполагает целый комплекс взаимосвязанных целей.



Например, основной целью проекта, связанного с компьютерным программным обеспечением, может быть разработка информационной системы управления предприятием. Промежуточными целями (подцелями) могут быть разработка базы данных, разработка математического и программного обеспечения, тестирование системы. В разработке базы данных, в свою очередь, также могут быть выделены цели более низкого уровня - разработка логической структуры базы данных, реализация базы данных с помощью СУБД, загрузка данных и так далее.

Тот факт, что проекты ориентированы на достижение цели, имеет огромный внутренний смысл для управления ими. Прежде всего, он предполагает, что важной чертой управления проектами является точное определение и формулирование целей, начиная с высшего уровня, а затем постепенно опускаясь до наиболее детализированных целей и задач.

Кроме того, отсюда следует, что проект можно рассматривать как преследование тщательно выбранных целей, и что продвижение проекта вперед связано с достижением целей все более высокого уровня, пока, наконец, не достигнута конечная цель.

#### ***4. Координированное выполнение взаимосвязанных действий***

Проекты сложны уже по самой своей сути. Они включают в себя выполнение многочисленных взаимосвязанных действий. В отдельных случаях эти взаимосвязи достаточно очевидны (например, технологические зависимости), в других случаях они имеют более тонкую природу. Некоторые промежуточные задания не могут быть реализованы, пока не завершены другие задания; некоторые задания могут осуществляться только параллельно, и так далее.

Если нарушается синхронизация выполнения разных заданий, весь проект может быть поставлен под угрозу. Если немного задуматься над этой характеристикой проекта, то станет очевидно, что проект - это система, то есть целое, складывающееся из взаимосвязанных частей, причем система динамическая, и, следовательно, требующая особых подходов к управлению.

#### ***5. Ограниченная протяженность во времени***

Проекты выполняются в течение конечного периода времени. Они временны. У них есть более или менее четко выраженные начало и конец. Проект заканчивается, когда достигнуты его основные цели. Значительная часть усилий при работе с проектом направлена именно на обеспечение того, чтобы проект был завершён в намеченное время. Для этого готовятся графики, показывающие время начала и окончания заданий, входящих в проект.

Отличие проекта от производственной системы заключается в том, что проект является однократной, не циклической деятельностью. Серийный же выпуск продукции не имеет заранее определенного конца во времени и зависит лишь от наличия и величины спроса. Когда исчезает спрос, производственный цикл кончается. Производственные циклы в чистом виде не являются проектами.

Однако в последнее время проектный подход все чаще применяется и к процессам, ориентированным на непрерывное производство. Например, проекты увеличения производства до указанного уровня в течении определенного периода, исходя из заданного бюджета, или выполнение определенных заказов, имеющих договорные сроки поставки.

Проект как система деятельности существует ровно столько времени, сколько его требуется для получения конечного результата. Концепция проекта, однако, не противоречит концепции фирмы или предприятия и вполне совместима с ней. Напротив, проект часто становится основной формой деятельности фирмы.

#### ***6. Ограниченность требуемых ресурсов***

Ограниченность ресурсов (производственные мощности, сотрудники, финансы и т.д.) необходимых для реализации проекта требует их рационального использования и распределения в рамках реализуемого проекта.

## 7. Уникальность

Проекты - мероприятия неповторимые и однократные. Вместе с тем, степень уникальности может сильно отличаться от одного проекта к другому. Если вы занимаетесь строительством коттеджей и возводите двадцатый по счету однотипный коттедж, степень уникальности вашего проекта достаточно невелика. Базовые элементы этого дома идентичны элементам предыдущих девятнадцати, которые вы уже построили. Основные же источники уникальности, однако, могут быть заложены в специфике конкретной производственной ситуации - в расположении дома и окружающего ландшафта, в особенностях поставок материалов и комплектующих, в новых субподрядчиках.

С другой стороны, если вы разрабатываете уникальный прибор или технологию, вы, безусловно, имеете дело с задачей весьма уникальной. Вы делаете то, что никогда раньше не делалось. И поскольку прошлый опыт может в данном случае лишь ограниченно подсказывать вам, чего можно ожидать при выполнении проекта, он полон риска и неопределенности.

## 8. Жизненный цикл

Жизненный цикл проекта имеет определенные начальную и конечную точки, привязанные к временной шкале. Проект в своем естественном развитии проходит ряд отдельных фаз. Жизненный цикл проекта включает все фазы от момента инициации до момента завершения. Переходы от одного этапа к другому редко четко определены, за исключением тех случаев, когда они формально разделяются принятием предложения или получением разрешения на продолжение работы.

Однако в начале концептуальной фазы часто возникают сложности с точным определением момента, когда работу уже можно идентифицировать как проект (в терминах управления проектами), особенно если речь идет о разработке нового продукта или новой услуги. Основываясь на основных признаках, характерных для всех проектов, существует ряд определений термина «проект», каждое из которых имеет право на существование в зависимости от конкретной задачи, стоящей перед специалистом. Вот некоторые из них.

В самом общем виде проект (англ. project) – это «что-либо, что задумывается или планируется, например, большое предприятие». С точки зрения системного подхода, проект может рассматриваться как процесс перехода из исходного состояния в конечное – результат при участии ряда ограничений и механизмов (рисунок 1).

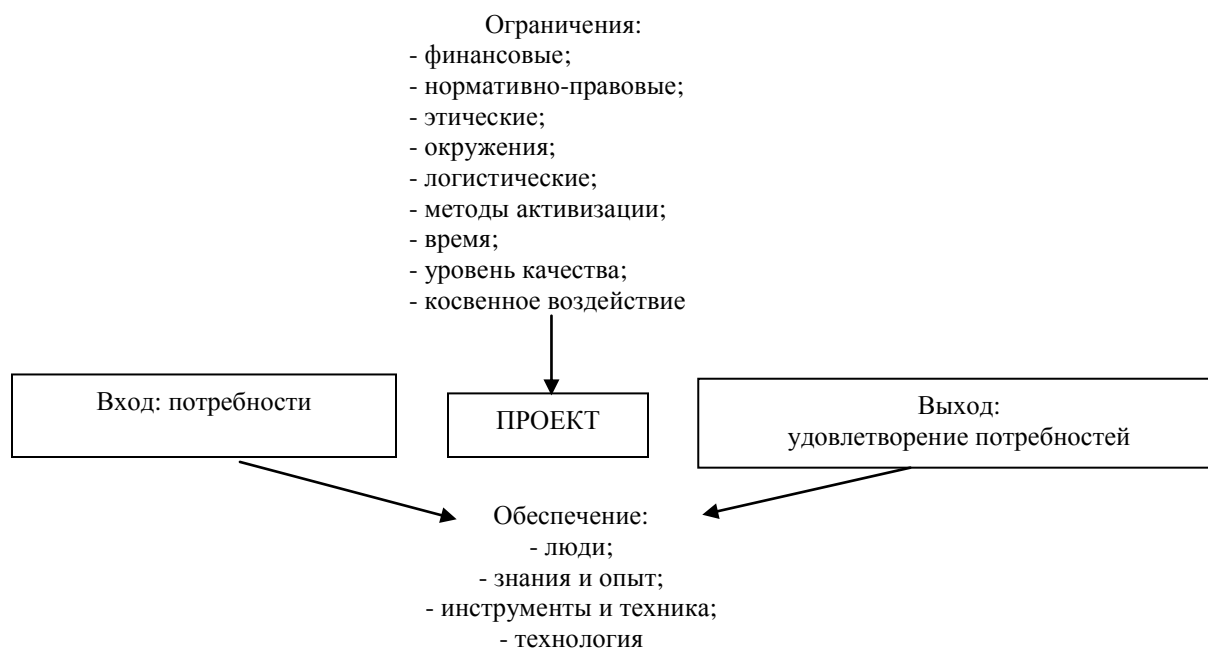


Рисунок 1 – Проект как процесс

Итак, в современном понимании проект – это комплексное, не повторяющееся мероприятие, предполагающее внедрение нового, ограниченное по времени бюджету, ресурсам, а также четкими указаниями по выполнению, разработанными под потребности заказчика.

В связи с тем, что методы управления проектами в значительной степени зависят от масштаба (размера) проекта, сроков реализации, качества, ограниченности ресурсов, места и условий реализации, рассмотрим основные виды проектов, в которых один из перечисленных факторов играет доминирующую роль и требует к себе особого внимания (таблица 1).

Таблица 1 – Классификация типов проектов

Классификационные признаки	Типы проектов				
	По уровню проекта	Проект	Программа		Система
По размеру проекта	Малый	Средний		Мегапроект	
По сложности	Простой	Организационно сложный	Технически сложный	Ресурсно сложный	Комплексно сложный
По срокам реализации	Кратко-срочный	Средний		Мегапроект	
По требованиям к качеству и срокам его обеспечения	Бездефектный	Модульный		Стандартный	
По требованиям к ограниченности ресурсов совокупности проектов	Мультипроект		Монопроект		
По характеру проекта/ уровню участников	Международный (совместный)		Отечественный: - государственный - территориальный - местный		
По характеру целевой задачи проекта	Антикризисный		Реформирование/реструктуризация		
	Маркетинговый		Инновационный		
	Образовательный		Чрезвычайный		
По объекту инвестиционной деятельности	Финансовый		Реальный		
	Инвестиционный		Инвестиционный		
По главной причине возникновения проекта	Открывшиеся возможности		Необходимость структурно-функциональных преобразований	Реорганизация	
	Чрезвычайная ситуация			Реструктуризация	
				Реинжиниринг	

Любой проект, относящийся к любому типу должен тщательно продумываться и качественно управляться как в ходе планирования, так и в ходе исполнения. Это необходимо для достижения желаемых результатов в установленные сроки и в рамках определенных расходов денежных и иных важных ресурсов. На практике ошибки в отборе проектов, анализе рисков и концептуальном планировании приводили к следующему:

- ограниченные ресурсы (деньги, профессиональные навыки, производственные мощности, время) расходовались на заведомо бесполезные операции;
- финансовый, технологический и конкурентный риск организации возрастал до неприемлемого уровня.

Ошибки планирования и исполнения проектов имели такие последствия:

- ожидаемая прибыль от коммерческих контрактов оборачивалась убытками из-за превышения первоначальной стоимости, несоблюдения сроков и выплаты штрафов;

- новые продукты выводились на рынок с большим опозданием, что пагубно отражалось на достижении целей бизнес-плана и на возможностях продвижения продуктов на рынке;

- проекты по разработке новых продуктов завершались слишком поздно для того, чтобы можно было получить ожидавшиеся выгоды от их производства, либо по другим причинам не давали ожидаемых результатов;

- задерживался ввод в действие основных средств, что приводило к невыполнению бизнес-целей по линейкам продуктов, для которых предназначались эти средства;

- проекты по информационным системам выполнялись с нарушением графика и превышением бюджета, что отрицательно влияло на управление, общие затраты и эффективность деятельности. Исследование хаоса, проведенное Standish Group, позволило сделать заключение, что только один из шести проектов по разработке программного обеспечения выполняется в соответствии с качественными, временными и стоимостными целями. Около половины проектов было остановлено до их планируемого завершения.

Ошибки в значительном проекте способны свести на нет прибыль от многих других связанных с ним проектов, обеспеченных должным управлением. Слишком часто мониторинг и оценка высоко-рискованных проектов оказываются неэффективными, и ошибки становятся очевидными тогда, когда уже поздно предпринимать какие-либо меры по исправлению нежелательных последствий. Поэтому важно, чтобы каждая организация, несущая ответственность за проекты, обладала умением эффективно ими управлять.

В независимости от классификации любой проект проходит через определенные фазы в своем развитии. Стадии жизненного цикла проекта могут различаться в зависимости от сферы деятельности и принятой системы организации работ. Однако у каждого проекта можно выделить начальную (прединвестиционную) стадию, стадию реализации проекта и стадию завершения работ по проекту. Это может показаться очевидным, но понятие жизненного цикла проекта является одним из важнейших для менеджера, поскольку именно текущая стадия определяет задачи и виды деятельности менеджера, используемые методики и инструментальные средства.

Руководители проектов разбивают цикл жизни проекта на этапы различными способами. Например, в проектах по разработке программного обеспечения часто выделяются такие этапы как осознание потребности в информационной системе, формулирование требований, проектирование системы, кодирование, тестирование, эксплуатационная поддержка. Однако, наиболее традиционным является разбиение проекта на четыре крупных этапа:

- формулирование проекта;
- планирование;
- осуществление;
- завершение.

Решения по отбору проектов к реализации тем важнее, чем масштабнее предполагается проект, поскольку крупные проекты определяют направление деятельности на будущее (иногда на годы) и связывают имеющиеся финансовые и трудовые ресурсы.

Определяющим показателем здесь является альтернативная стоимость инвестиций. Иными словами, выбирая проект «А», а не проект «В», организация отказывается от тех выгод, которые мог бы принести проект «В». Для сравнительного анализа проектов на данном этапе применяются методы проектного анализа, включающие в себя финансовый, экономический, коммерческий, организационный, экологический, анализ рисков и другие виды анализа проекта.

После утверждения формального плана на менеджера ложится задача по его реализации. По мере осуществления проекта руководители обязаны постоянно контролировать ход работ.

Проект заканчивается, когда достигнуты поставленные перед ним цели. Иногда окончание проекта бывает внезапным и преждевременным, как в тех случаях, когда принимается решение прекратить проект до его завершения по графику. Как бы то ни было, но когда проект заканчивается, его руководитель должен выполнить ряд мероприятий, завершающих проект.

За тридцать с лишним лет, в течение которых применяется технология управления проектами, был разработан целый ряд методик и инструментов, призванных помочь руководителям проектов. Существуют следующие методы управления проектами:

- методы сетевого планирования (сеть, граф сети, PERT-диаграмма);
- метод ресурсного планирования;
- метод логистического управления;
- метод имитационного моделирования на ЭВМ.

#### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Охарактеризуйте четыре подхода к решению задачи проектирования организационных структур.
2. Какие типы организационных моделей вы знаете?
3. Назовите основные характеристики проекта.
4. Опишите основные виды проектов.
5. Какие этапы проекта вам известны?
6. Как осуществляется выбор проекта?
7. Методы управления проектами.

### **Тема 7: Основные направления модификации организационных структур**

На рубеже двух веков, в преддверии нового, XXI столетия перспективные проблемы развития управления имеют особое значение для России, где происходят крупномасштабные, глубинные процессы преодоления экономического и управленческого кризисов, перехода к системе рыночных отношений.

Многообразный опыт, накопленный в разных странах мира, свидетельствует, что среди всех ресурсов предприятий (материальных, трудовых, финансовых и др.) важнейшее значение имеет именно управление, т. е. способность и умение вырабатывать цели, определять ценностные ориентиры, координировать выполнение задач и функций, обучать работников и добиваться эффективных результатов их деятельности.

Именно это характеризует назначение управления, его качество и эффективность, его воздействие на людей с разным уровнем образования, опытом, квалификацией и интересами. Поэтому большое теоретическое и практическое значение имеют выявление и реализация основных тенденций изменения организации управления в XXI веке. В этой связи интерес представляет исследование эволюции организационных структур управления и ее этапов, характерных для развития организаций в XX веке.

Определяя роль и предстоящие перемены в управлении, важно исходить из реально складывающихся факторов его развития в России при становлении рыночной экономики. Главной чертой переходного периода является создание принципиально новых институциональных условий рыночных отношений и на этой основе – новых моделей поведения предприятий.

Опыт последних лет показывает, что осуществить либерализацию цен и приватизацию легче, чем добиться реальных, ощутимых и долговременных изменений в поведении предприятий. В этот период, который может занять десятилетия, ни объем производства, ни прибыль, никакой иной показатель или сфера деятельности сами по себе не могут служить конечным показателем результативности управления.

В равной степени важным является и положение на рынке, и инвестиционная активность, и производительность, и развитие человеческих ресурсов, и качество труда, и финансовые результаты. Приходится затрачивать немалые средства на установление новых

производственных связей. Контроль за всеми этими параметрами непосредственно зависит от управления.

С учетом утверждающегося плюрализма форм собственности можно сказать, что характер собственности определяет характер власти. В условиях широкомасштабных процессов смены форм собственности интересы выживания предприятия порождают тип управления, который является промежуточным – уже не административно-командный, но еще не рыночный.

Это переходное управление имеет две стороны:

Одна из них – изменения в самом управлении (демократизация, децентрализация, переход от *вертикальных* к горизонтальным связям и др.);

Другая – управление самим переходом от одной экономической системы к другой.

В переходный период организации оказываются в постоянно меняющейся экономической обстановке, в крайне нестабильных институциональных условиях. Возможности выживания того или иного предприятия очень часто не ясны. Структуры и методы управления, которые в западных фирмах отработались в течение многих десятилетий, не могут переноситься на российские организации (предприятия) механически, без учета конкретных внутренних и внешних условий. Нужно время для накопления собственного опыта. Это касается и децентрализации внутрифирменных структур, и становления контрактной системы, функций маркетинга, использования ценных бумаг, финансовой и банковской деятельности.

То же самое можно сказать и о других важнейших аспектах управления – участии акционеров в управлении компаниями, формах и методах работы советов директоров и правлений, договорных отношениях, формировании жизненно необходимой рыночной инфраструктуры. При этом основное значение имеет предоставление в распоряжение руководителей совершенных информационных систем, что открывает огромные возможности для получения ими точных данных о состоянии производства, позволяет разрабатывать обоснованные стратегии хозяйственного развития и успешно вести конкурентную борьбу на мировых рынках.

Не менее важным фактором эффективного управления является отношение к людям как к ведущему ресурсу, капиталу, а не как к фактору издержек производства. Совместить интересы акционеров с интересами экономики и общества в целом – коренная проблема управления в переходный период. От ее решения будет зависеть способность российских предприятий конкурировать на мировых рынках.

Другой пример – *транснациональные корпорации*, которые призваны сыграть основную роль при построении «экономики без границ», объединяющей страны, входившие ранее в Советский Союз. Переход от административных принципов и форм к рыночным в деловых связях между этими странами и Россией станет также важнейшим феноменом корпоративного управления в долгосрочной перспективе.

Из этого вытекает задача использования и развития мирового опыта управления многонациональными корпорациями, матричной организации, охватывающей одновременно несколько срезов деловой активности – продуктовый, функциональный, территориальный, масштабный (крупный и малый), инфраструктурный.

Все более очевидным становится то, что главной характерной чертой новых систем внутрифирменного управления должны стать ориентация на долгосрочную перспективу, проведение фундаментальных исследований, диверсификацию операций, инновационную деятельность, максимальное использование творческой активности персонала. Децентрализация, сокращение уровней управления, продвижение работников и их оплата в зависимости от реальных результатов станут основными направлениями изменений в аппарате управления.

Процесс модификации организационных структур управления, конкретных форм и методов руководства производственно-сбытовыми операциями развивается по ряду конкретных направлений. В качестве основных из них можно назвать следующие:

1. **Осуществление децентрализации производственных и сбытовых операций.** С этой целью в рамках крупнейших компаний уже созданы или создаются полуавтономные или автономные отделения, полностью отвечающие за результаты своей работы. На эти отделения возлагается вся полнота ответственности за организацию производственно-сбытовой деятельности. В относительно небольшом органе корпоративного управления концентрируется решение только стратегических вопросов развития, связанных с крупными инвестициями. Каждое отделение полностью финансирует свою деятельность, вступает на коммерческой основе в партнерские отношения с любыми организациями.

2. **Нововведенческая экспансия, поиск новых рынков и диверсификация операций.** Это направление реализуется через создание в рамках крупных компаний нововведенческих фирм, ориентированных на производство и самостоятельное продвижение на рынки новых изделий и технологий и действующих на принципах рискованного финансирования. Широко распространенной практикой крупных компаний становится создание в наиболее перспективных областях небольших предприятий, нацеленных на завоевание в кратчайшие сроки прочных позиций на рынке. Эти предприятия могут создаваться как на самостоятельной основе, так и по соглашению с другими компаниями, на кооперативных началах. В указанных ассоциациях могут принимать участие сотни фирм.

3. **Дебюрократизация, постоянное повышение творческой и производственной отдачи персонала.** Для этого предпринимаются самые разнообразные меры, включая распределение акций среди персонала и образование предприятий, находящихся в коллективной собственности их работников.

В переходной экономике объективно требуются не только принципиально новые для российских условий формы организации и методы управления, но и переходные режимы деятельности, поэтапная трансформация одних структур в другие, применительно к которым меняется характер государственного и рыночного воздействия.

Для того чтобы всесторонне учесть, как внутренние особенности хозяйствующих структур, так и динамично меняющиеся внешние условия, а также складывающиеся прогрессивные тенденции, необходимо использовать системный подход к формированию и реорганизации предприятий. В переходный период должны возникнуть условия для использования новой научной модели управления, в основе которой лежат интеграционные процессы в организациях, объединение внутренних рынков компаний с помощью глобальных информационных систем в промышленные и другие союзы различного типа. Для России, с ее многообразным историческим опытом, огромным ресурсным потенциалом и масштабами производства такая долгосрочная перспектива управления в рыночной экономике представляется вполне осуществимой.

#### **Основные направления модификаций организационных структур**

Главной характерной чертой новых систем внутрифирменного управления должны стать:

- 1) ориентация на долгосрочную перспективу;
- 2) диверсификация операций;
- 3) проведение фундаментальных исследований;
- 4) инновационная деятельность;
- 5) творческая активность персонала.

Процесс модификации организационных структур управления развивается по вышеуказанным направлениям:

1) осуществление децентрализации производственных и сбытовых операций. В крупных компаниях создаются автономные отделения, которые полностью финансируют свою деятельность и отвечают за прибыль и убытки.

2) нововведенческая экспансия, поиск новых рынков и диверсификация операций.

3) дебюрактизация, постоянное повышение творческой и производственной отдачи персонала (продажа акций своим работникам).

#### **Новые научные модели управления организацией**

- 1) Организация ориентирована на предвидение.
- 2) Интегрированная организация с перекрещивающимися функциями будет иметь форму матрицы.
- 3) Упрощенная и уполномоченная организация, где работников уполномочивают принимать на себя больше ответственности.
- 4) Глобальная организация.
- 5) Сетевая организация.
- 6) Организация, основанная на информационных технологиях.
- 7) Организация, ориентированная на акционеров.
- 8) Гибкие адаптивные и обучающиеся организации.
- 9) Организация, движимая клиентом. Наиболее полное отражение требований клиента к новому продукту или процессу развития услуг станет самой насущной потребностью.
- 10) Организация, ориентированная на добавленную стоимость.
- 11) Организация, ускоряющая выход продукции.
- 12) Инновационная предпринимательская организация.

Характерной чертой предстоящего периода становится переход от узкой специализации к интеграции в содержании и характере самой управленческой деятельности, в стиле управления.

Ключевые направления изменений в управлении:

1) **предвидение и лидерство.** Характеристики эффективного корпоративного предвидения: простота и ясность цели, возможность их оценки, цель, стимулирующая к более высоким достижениям, вероятность и достижимость цели, легкая коммуникабельность со всеми акционерами, возможность для всех работников вносить свой вклад в достижение общей цели.

2) **организационное построение.**

3) **движущие силы бизнеса.**

**Горизонтальные корпорации.** Организационная структура такой корпорации формируется не по отношению к какой-либо задаче, а вокруг процесса. Место создания структур на основе набора функций и департамента компании строится вокруг ее 3-5 основных процессов со специальными целями для каждой из них. Важной чертой подобной организации является использование групп для управления любыми работами. Ответственность и подотчетность используется для оценки степени достижения поставленных целей.

**Вопросы для самоконтроля:**

1. Назовите и опишите основные типы организационных моделей.
2. Охарактеризуйте две стороны переходного управления.
3. Перечислите направления процесса модификации организационных структур управления.
4. Опишите главные характерные черты новых систем внутрифирменного управления.
5. Дайте характеристики новым научным моделям управления организацией.
6. Охарактеризуйте ключевые направления изменений в управлении.
7. Рассмотрите основные направления модификации организационных структур на примере конкретной организации.

## **Тема 8: Соединение философии и миссии организации. Виды целей**

Одной из главных задач менеджмента является установление целей, ради достижения которых формируется, функционирует и развивается организация как целостная система.

Целеполагание в принципе лежит в основе любой деятельности; без установки целей и приоритетов деятельности существование любой организации бессмысленно. Целевая функция начинается с установления общей цели организации, выражающей причину его существования. Это обозначается как «миссия организации».



## **1. Миссия и философия организации**

Существует широкое и узкое понимание миссии. В случае широкого понимания миссия рассматривается как определение философии и предназначения, смысла существования организации.

Философия организации определяет ценности, верования и принципы, в соответствии с которыми организация собирается действовать. Философия организации редко меняется - она не должна зависеть от текущего состояния организации, форм и методов ее работы. Философия выражает устремления в будущее, показывая, на что будут направляться усилия и какие ценности будут при этом приоритетными.

Предназначение определяет действия, которые организация намеревается осуществить. В качестве примера философии организации можно привести формулировку компании «Форд» - как предоставление людям дешевого транспорта. В ней четко обозначена область деятельности компании - транспорт, потребители продукции - люди как все населения, а термин «дешевый» ориентирован на широкий круг потребителей. Такая формулировка философии способна оказать решающее значение на стратегию и тактику компании, и решающую поддержку общественности.

В том случае, если имеется узкое понимание миссии, она рассматривается как формулировка того, зачем существует организация. В ней обычно детализируется статус предприятия, декларируются принципы его работы, заявления и намерения руководства, дается определение самых важных характеристик организации.

Центральным моментом миссии организации является ответ на вопрос - какова главная цель организации? Поэтому на первом месте должны стоять интересы, ожидания и ценности потребителей, причем не только в настоящее время, но и на будущее. Поэтому в миссии не принято указывать прибыль - это и так ясно, ни одна организация не будет работать себе в убыток. Включение получения прибыли может существенно ограничить спектр рассматриваемых возможностей и направлений развития.

Поскольку направленность на достижение определенной цели есть сущность организации, оно отражает смысл объединения в ней различных людей, то в миссии должны быть определены интересы этих людей. Интересы каких же групп должны быть учтены при определении миссии?

**Собственников организации**, создающих, приводящих в действие и развивающих организацию для того, чтобы за счет присвоения результатов своей деятельности решать свои жизненные проблемы.

**Сотрудников организации**, своим трудом непосредственно обеспечивающих деятельность организации, создание и реализацию продукции или услуг, получающих от организации за свой труд компенсацию и решающие за этот счет свои жизненные проблемы.

**Покупателей продукта или услуг организации**, отдающих ей свои деньги в обмен на продукт, предлагаемый организацией и удовлетворяющие с помощью этого продукта свои потребности.

**Деловых партнеров организации**, находящихся с ней в формальных и неформальных отношениях, оказывающих организации коммерческие и некоммерческие услуги и получающих аналогичные со стороны организации.

**Местного сообщества, находящегося с организацией во взаимодействии**. Это взаимодействие проявляется в экономическом, социальном, политическом и др. влияниях сообщества и организации.

**Общества в целом**, в первую очередь в лице государственных институтов, взаимодействующих с организацией в политический, правовой, экономической и других сферах, и получающих от организации часть создаваемого ею богатства для обеспечения всех слоев населения.

Миссия организации в большей или меньшей степени должна отражать интересы всех перечисленных субъектов, иначе могут возникнуть разногласия между потребителем и производителем.

Миссия может служить в качестве критерия, по которым члены организации и наблюдатели извне могут оценить, насколько успешно работает организация, т.е. определить ее эффективность.

Как считает Ф. Котлер, миссия должна вырабатываться с учетом следующих факторов:

- истории организации, в процессе которой вырабатывалась философия, формировался профиль и стиль деятельности, место на рынке и т.д.;
- существующего стиля поведения и способа действия собственников и управленческого персонала;
- состояния среды обитания организации;
- ресурсов, которые она может привести в действие для достижения своих целей;
- отличительных особенностей, которыми обладает организация.

**Примеры формулировки миссии различных организаций**

Организация	Миссия
Коммерческий банк	Содействие становлению и развитию среднего и малого бизнеса в России путем предоставления широкого спектра банковских услуг, высокого качества обслуживания и эффективного развития с учетом интересов акционеров, клиентов и сотрудников
Госпредприятие	Наша деятельность направлена на сохранение и развитие научно-технического потенциала, создание новых рабочих мест и культуры производства, сохраняющей и защищающей природную среду
Магазин (продукты)	Наша цель - широкий ассортимент дешевой и качественной продукции для населения без посредников с высокой культурой обслуживания

Итак, для чего же формулируется миссия, что она дает для деятельности организации?

*Во-первых*, миссия дает общее представление о том, что собой представляет организация, к чему она стремится, какие средства готова использовать в своей деятельности - для информации тех, кто имеет с ней дело во внешней среде.

*Во-вторых*, миссия способствует формированию внутренней среды организации, ее «единого духа». Это проявляется в следующем.

Миссия делает ясной для сотрудников общую цель, предназначение существования организации. У сотрудников в результате появляется возможность ориентироваться в своих действиях в едином направлении.

Миссия способствует тому, что сотрудники могут осознавать себя членами организации не только формально, но и по духу.

Миссия способствует установлению определенного психологического климата в организации, так как через нее до людей доводятся философия организации, а также ценности и принципы, лежащие в основе существования организации.

*В-третьих*, миссия создает возможность для более эффективного управления организацией в силу того, что она является базой для установления целей организации и помогает выработать стратегию деятельности, устанавливая направленность и допустимые границы ее существования. Кроме того, миссия обеспечивает стандарты деятельности и расширяет для работника смысл и содержание его работы, позволяя применять более широкий спектр мотивационных приемов.

С формулированием миссии могут возникнуть определенные проблемы.

Смещение целей чаще всего происходит на уровне миссии.

Организация заменяет свое узаконенное или официально признанное предназначение на другое, для которого она не создавалась, и не должна ради этой цели работать. Самая легкая и наиболее частая форма смещения происходит, когда организация изменяет приоритет целей и средств так, что средства становятся целью и наоборот. Часто целью становится сама организация. Однако, организация - инструмент, она создается для обслуживания целей. Но в процессе функционирования организации формируются группы

людей, которые более заинтересованы в сохранении организации как таковой, чем в реализации ее целей.

*Резюме.* Миссия организации определяет наиболее полные смыслы и задачи существования организации. В ней находит место сочетание интересов всех людей, связанных с организацией. Миссия разрабатывается на длительное время.

### **Понятие целей организации**

Если миссия задает общие ориентиры, направления функционирования организации, выражающие смысл ее существования, то конкретные конечные состояния, к которым стремится организация, фиксируются в виде целей.

Другими словами, цель - это предполагаемый результат деятельности организации, к достижению которого направлены усилия ее членов. Для них характерны следующие черты и свойства: четкая ориентация на определенный отрезок времени, конкретность и измеримость, непротиворечивость и согласованность с другими целями и ресурсами, адресность и контролируемость.

Поскольку организация создается для выполнения какой - либо функции, то эта функция должна быть переведена на язык конкретных целей. Подобным образом организация формирует себе цели - задания. Организация с ее структурой создается под эти цели. Они включают в себя требования рынка, планы, поручения вышестоящих организаций.

Общие и индивидуальные интересы работников, реализуемые через организацию, образуют цели - ориентиры. Их конкретное содержание - получение того или иного вознаграждения, место на рынках сбыта и т.д.

Существуют также цели системы. К ним относятся: обеспечение стабильности, равновесия, целостности организации; сюда же относятся цели, обеспечивающие выживание организации в меняющихся условиях конкуренции. Иногда цели системы могут противоречить целям-заданиям и целям-ориентирам.

Существует также два типа целей по времени их достижения - долгосрочные и краткосрочные. В принципе, в основе такого разделения лежит временной период, связанный с продолжительностью производственного цикла или миссией организации. На практике краткосрочными обычно считают цели, которые достигаются в течение года, и соответственно долгосрочные цели достигаются через два - три года.

Разделение на долгосрочные и краткосрочные цели имеет принципиальное значение, так как они существенно различаются по содержанию. Для краткосрочных целей характерна гораздо большая конкретизация и детализация в таких вопросах, как кто, что и когда должен выполнять. Если возникает необходимость, можно устанавливать промежуточные цели.

Наиболее распространенными направлениями, по которым в деловых организациях устанавливаются **цели**, являются следующие:

- **прибыльность** - величина прибыли, рентабельность, доход на акцию;
- **положение на рынке** - доля рынка, объем продаж, относительная по отношению к конкурентам доля рынка, доля отдельных продуктов или услуг в общем объеме продаж и т.д.;
- **производительность** - издержки на единицу продукции, материалоемкость, отдача с единицы производственных мощностей и т.д.;
- **финансовые ресурсы** - структура капитала, движение денег в организации, величина оборотного капитала, внешние и внутренние инвестиции и т.д.;
- **мощности организации** - размеры занимаемых площадей, количество единиц техники и т.д.;
- **человеческие ресурсы** - степень заполненности рабочих мест, совмещение должностей, текучесть кадров, повышение квалификации работников;
- **оказание помощи обществу** - объем благотворительности, сроки проведения благотворительных акций и т.д.

Существует несколько ключевых требований к самому процессу постановки целей.

*Во-первых*, цели должны быть достижимыми. Они не должны выходить за пределы возможностей исполнителей. Не реальная для достижения цель приводит к демотивации работников и потери ими ориентира, что отрицательно сказывается на работе организации.

*Во-вторых*, цели должны быть гибкими. Их надо устанавливать таким образом, чтобы оставалась возможность для их корректировки в соответствии с изменениями во внешней и внутренней среде организации.

*В-третьих*, цели должны быть измеримыми. Это означает, что необходимо так формулировать цели, чтобы можно было найти количественные или качественные критерии их выполнения. Если цели неизмеримы, то они порождают разночтения, затрудняют процесс оценки результатов и вызывают конфликты.

*В-четвертых*, цели должны быть конкретными. Это означает, что с помощью этих целей можно определить, в каком направлении функционирует и развивается организация. Цель должна четко фиксировать, что необходимо получить в результате деятельности, в какие сроки этого надо достичь, и кто чем должен заниматься в процессе достижения цели. Чем более конкретна цель, тем легче определить стратегию ее достижения. Кроме того, конкретность цели позволяет большинству сотрудников понимать ее и знать, что их ожидает впереди.

*В-пятых*, цели должны быть совместимыми. Нельзя, чтобы противоречили друг другу цели, направленные на качество обслуживания клиентов и обеспечение прибыльности, роста конкурентоспособности и освоение новых секторов рынка.

*В-шестых*, цели должны быть приемлемыми для основных субъектов влияния, определяющих деятельность организации. Не в последнюю очередь необходимо учитывать желания и потребности работников, совмещая их с интересами собственников и клиентов организации.

*Резюме.* Цель - это предполагаемый результат деятельности организации, к достижению которого направлены усилия ее членов. Для них характерны следующие черты и свойства: четкая ориентация на определенный отрезок времени, конкретность и измеримость, непротиворечивость и согласованность с другими целями и ресурсами, адресность и контролируемость. Цели организации должны быть измеримыми, достижимыми, конкретными, гибкими и совместимыми.

#### ***Установление и ранжирование целей***

Процесс установления целей в разных организациях происходит по-разному. В одних организациях установление целей полностью централизовано, в других может присутствовать децентрализация. Каждый из данных подходов имеет свои достоинства и недостатки. В случае полной централизации все цели определяются верхним уровнем руководства и подчинены единой ориентации. С одной стороны, это является преимуществом организации, но, с другой стороны, на нижних уровнях может возникнуть неприятие этих целей и даже сопротивление.

В случае децентрализации существует две схемы установления целей. Либо установление идет сверху-вниз - каждый из нижестоящих уровней определяет свои цели, исходя из целей высокого уровня; либо снизу-вверх - в этом случае нижестоящие звенья устанавливают себе цели, которые служат основой для установления целей высокого уровня.

В любом случае решающая роль в установлении целей принадлежит высшему руководству.

Процесс целеполагания в организации состоит из трех последовательных стадий. На первой стадии происходит осмысление анализа внешней и внутренней среды, на второй - выработка соответствующей миссии и на третьей стадии непосредственно вырабатываются цели организации.

Правильно организованный процесс выработки целей предполагает прохождение четырех фаз.

***Выявление и анализ тех тенденций, которые наблюдаются в окружении.*** Влияние среды сказывается не только на определении миссии организации. Цели также сильно

зависят от состояния среды. Необходимо предвидеть то, в каком состоянии со временем окажется среда, и устанавливать цели с учетом этих предполагаемых изменений. Для этого важно выявить тенденции, характерные для процессов развития экономики, социальной и политической сферы. Кроме того, иногда происходят изменения, которые никак не вытекают из обнаруженных тенденций. Поэтому менеджеры должны быть готовы к корректировке ранее установленных целей.

**Установление целей для организации в целом.** На этой фазе важно определить основную сферу деятельности организации из максимально возможных. Затем выбирается система критериев успешности и эффективности организации. Обычно эти критерии выводятся из миссии организации, а также из результатов анализа внешней среды – развития отрасли, конкуренции и положения организации в среде. Необходимо также учитывать те ресурсы, которыми располагает или предполагает располагать организация.

**Построение иерархии целей.** На данной фазе определяются такие цели для всех уровней организации, чтобы их выполнение приводило к реализации главной цели. Иерархия выстраивается как для краткосрочных, так и для долгосрочных целей.

**Установление индивидуальных целей.** Для того чтобы иерархия целей внутри организации имела свою логическую завершенность, она должна быть доведена до каждого отдельного работника. Тогда каждый член организации включает свои персональные цели в процесс совместного труда (реализация принципа синергии). Сотрудники организации представляют, чего им предстоит достичь, и как результаты их труда скажутся на работе организации, в какой мере их труд будет способствовать достижению общих целей.

Установленные цели должны иметь статус закона для всех членов организации. Однако из требования обязательности целей не следует их вечность и неизменность. Уже ранее говорилось, что в силу динамизма окружающей среды цели могут меняться. Но эти изменения должны носить стратегический характер, а установка может приобрести характер целевой ориентации.

Количество и разнообразие целей и задач организации настолько велики, что без комплексного и системного подхода не может обойтись ни одна из них, независимо от принадлежности, характера и видов деятельности. В качестве удобного и апробированного на практике способа можно использовать построение целевой модели в виде «дерева целей».

Дерево целей можно разрабатывать по подразделениям (функционально), либо включить стимулирующие моменты (цели - ориентиры).

#### ПРИМЕРНАЯ ИЕРАРХИЯ ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Общая цель - миссия

##### ДЕРЕВО ЦЕЛЕЙ

Производство		Маркетинг		Персонал	
1	2	1	2	1	2

Посредством дерева целей описывается их упорядоченная иерархия, для чего осуществляется последовательная декомпозиция главной цели на **подцели** по определенным правилам:

- общая цель или миссия организации должна содержать описание конечного результата;
- при развертывании общей цели в иерархическую структуру надо учитывать, что реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения цели предыдущего;
- при формулировании целей разных уровней необходимо описывать желаемые результаты, но не способы их получения;

- подцели каждого уровня должны быть независимы друг от друга и невыводимы друг из друга;

- фундамент целей должны составлять конкретные задачи с определенными сроками.

Количество уровней декомпозиции зависит от масштаба и сложности поставленных целей, от принятой в организации структуры, от иерархичности системы ее организации и управления.

*Резюме.* Установление целей в организации может идти двумя путями - централизованными и децентрализованными. При установлении целей необходимо применять комплексный и системный подход, что выражается в построении «дерева целей».

#### **Вопросы для самоконтроля:**

1. В чем различие философии и миссии организации? Что у них общего? Приведите примеры философии и миссии любой социальной организации. В чем заключается принципиальный смысл существования организации, заложенный в ее миссию? Почему?

2. Определите конкретный круг людей, чьи интересы должны быть отражены в миссии страховой компании. Сформулируйте, исходя из этого, ее миссию.

3. Миссия организации определяет:

- направления деятельности организации;
- состав и количество персонала;
- общую цель организации;
- спектр услуг и производства организации;
- перспективы ее развития.

4. Составьте задачу на определение деятельности школы (поликлиники, фонда социального страхования), исходя из целей данной организации.

5. Назовите критерии постановки целей и докажите их необходимость.

6. Для чего используется классификация целей организации?

7. В каких организациях по типу (деловых или союзных) происходит децентрализованная установка целей? Приведите примеры.

8. Опишите «дерево целей» высшего учебного заведения, в котором Вы учитесь.

### **Тема 9: Выделение и описание признаков деловой организации**

В основу социологической типологии положены характеристики организаций с точки зрения их места в общественных отношениях и социальных функций.

#### ***Деловые организации.***

Деловые организации (предприятия, учреждения) создаются широкими социальными системами - государством, местной властью, партиями, акционерными обществами, либо отдельными коллективными предпринимателями. Они могут быть муниципальными, государственными, частными, акционерными. Участие в них дает доход, заработную плату. Основой их внутреннего регулирования будут административный распорядок, принципы единоначалия, назначения, целесообразности.

Деловые организации можно разделить эмпирически на два вида.

*Одним* будут предприятия, занятые в производстве и распределении материальных ценностей и услуг (производственные, обслуживающие, торговые).

*Другие* - учреждения, занятые в сфере умственного труда (образовательные, лечебные, культурные, управленческие, научные и проектные).

Однако такое выделение «вообще» несколько непонятно и запутанно.

***Разумнее представить внутреннюю типологию деловых организаций по их назначению с точки зрения актуальной проблемы «личность – общество».***

В этом смысле все деловые организации можно разбить на две основные группы по их общественной функции:

1) занятые удовлетворением человеческих потребностей (работают на каждого члена общества);

2) занятые в сфере общественной интеграции (работают на целое, на общество).

В первую группу попадают организации, производящие предметы материального потребления - одежду, продукты питания, жилища, весь предметный мир человека. Во вторую - организации, осуществляющие социальный контроль (органы надзора), социальное управление.

Выделяется также *промежуточная* группа организаций, занятых социализацией (воспитательные, образовательные, информационные учреждения), которая в той или иной степени выполняет обе функции.

Но и эта типология имеет свои недостатки. Так, из нее выпадает группа организаций «промежуточного» производства (в энергетике, горном деле и т.д.), которые не задело принятое в данном случае основание деления.

Также встает вопрос места и участия деловых организаций в общественных отношениях. Его можно рассмотреть по типу контактов организаций со своим адресатом - потребителем. Такие контакты являются способом связи организации со своей внешней средой.

*Партнерами* организаций могут быть или другие организации, или массовый потребитель, какие-то категории населения. Эта разница существенна, так как очевидны принципиальные различия между такими парами организаций, как строительная фирма и ЖЭУ, оптовая база и магазин, хотя занимаются они общим предметом.

Контакт может возникать между однородными организациями (двумя школами по поводу проведения профориентации выпускников) или с выходом на более широкие сферы участия (отдельная школа принимает участие в федеральном конкурсе «Школа года») - плотность, иерархия и частота связей будут иными. Соответственно типу отношений выделяется и характер связей, по которым можно различить организации.

*Межорганизационные отношения* делятся на отношения кооперации и соподчинения.

К **отношениям кооперации** относятся односторонние (поставка - получение) и объединительные (совместные решения общих задач).

Что касается **отношений соподчинения**, то они задаются по принадлежности функционального подчинения и по специализированному надзору (школа - ГорОНО; школа - санэпидемстанция). С такими партнерами организации связаны в процессе всей своей деятельности - от них поступают различного рода предписания и ограничения.

**Организационно-массовый вид отношений** распадается на аудиторную (вовне организации) и клиентурную (внутри нее) разновидности. Различаются отношения интенсивностью и индивидуальным неодинаковым воздействием на адресата.

Выделяются также индивидуализированное и совокупное взаимодействие внутри данного типа отношений в зависимости от того, на кого конкретно направлена деятельность определенной организации. Например, газета будет организацией аудиторно-совокупных отношений, так как ее деятельность направлена вовне самой организации и имеет дело не с конкретными людьми, а с достаточно широкой и во многом безликой аудиторией.

*Резюме.* Деловые организации создаются преимущественно для выполнения конкретной обще-социальной задачи. Различаясь по общественным функциям, по сферам деятельности, по межорганизационным отношениям, они имеют много общего в структурной организации.

#### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Разберите, к какому типу деловой организации по общественной функции будет принадлежать детский сад? Столовая?

2. Определите тип межорганизационных отношений в ВУЗе между несколькими факультетами:

- кооперация;
- соподчинение;
- односторонние;
- объединительные.

3. Каковы отношения ректората и деканатов в ВУЗе в системе иерархических связей?
4. Определите библиотеку по организационно - массовому виду отношений:
  - аудиторная;
  - клиентурная;
  - индивидуализированное воздействие;
  - совокупное взаимодействие.

**Тема 10: Закон синергии и композиции. Закон дополнения. Закон сохранения пропорциональности. Закон самосохранения и онтогенеза. Закон информированности**

Жизнь организации, как и любого структурированного культурного и природного объекта, подчиняется определенным законам. Эти законы позволяют организации сохранить свою целостность и самобытность и, одновременно, организуют ее деятельность в определенном направлении.

1. **Закон синергии и закон композиции.** Один из главных, выражающих смысл организационного объединения.

**Синергизм** - эффект повышения результативности за счет использования взаимосвязи и взаимоусиления различных видов деятельности. Закон синергизма утверждает, что потенциал и возможности организации как единого целого превышает сумму потенциала и возможностей ее отдельных элементов, что обусловлено их взаимной поддержкой и дополнением.

Этот закон основывается на системном принципе строения организации: в деятельности организации как системы принимают участие не только ее элементы (сотрудники, отделы и другие структурные единицы), но и связи между ними, и влияния, которые они оказывают друг на друга.

По первоначальному смыслу концепция синергизма представляла собой переход от принципа экономии на масштабах производства в обрабатывающей промышленности к более широкому принципу стратегической экономии на масштабах деятельности. Источником такой экономии являлась взаимная поддержка различных сфер деятельности. Существует реальный выигрыш от объединения в организацию для ее членов, который перекрывает потери, связанные с ограничением их самостоятельности.

Так, по отдельности, десяток любителей туризма имеют меньше возможностей организовать туристический поход, чем туристический клуб, насчитывающий десять членов. Эти десять членов могут распределить между собой поручения, обратиться в вышестоящие организации для оказания помощи, соединить свои финансы для более разумного использования и т.д.

**Закон композиции.** В соответствии с этим законом функционирование всех без исключения организационных элементов в той или иной степени подчиняется общим целям, а индивидуальные цели каждого из них представляют собой ее конкретизацию и являются по отношению к ней подцелями.

Этот закон сопрягается с законом синергии, так как выражает одну тенденцию - совместные усилия более эффективны, чем индивидуальные, и, следовательно, более мелкие цели и задачи должны подчиняться более крупным и масштабным. Если рассмотреть его действие на примере того же туристического клуба, то работа группы снабжения, маршрутной группы, группы по связям с общественностью подчинена одной общей цели - обеспечению нормальной и качественной подготовки туристического подхода.

Если же цели какой - либо группы становятся довлеющими по отношению к общей цели, - а такое, к сожалению, иногда случается, (например, группа по связям с общественностью более озабочена демонстрацией своих качеств и умений, чем налаживанием необходимых связей), - то такая ситуация отрицательно сказывается на работе всей организации, внося диссонанс в общую деятельность.



2. **Закон дополнения.** По этому закону в организации происходит дополнение внутриорганизационных процессов и функций противоположного направления. Что это означает? Например, разделение функций между отделами в организации может дополняться их объединением для выполнения какой - либо конкретной задачи. Специализация организации в производстве конкретного товара или услуги дополняется универсальным обслуживанием потребителей после продажи. Дифференциация между подразделениями по вопросам производственного цикла дополняется интеграцией в вопросах сбыта, инвестиционной политики, рекламной деятельности и т.д.

Это позволяет одновременно использовать выходы тех и других процессов (разделение - объединение, специализация - универсализация, дифференциация - интеграция и т.д.) и существенно увеличивает потенциал организации.

Для примера можно рассмотреть действие закона дополнения в сочетании процессов функционирования и развития в образовательном учреждении. Функционирование школы направлено на сохранение стабильности учебного процесса, преемственности школьных программ, налаженного ритма жизни организации. Это позволяет осуществлять учебный процесс в нормальном ритме, обучать детей, делать ежегодные выпуски. Однако практика показывает, что школа, работающая только в режиме функционирования, быстро теряет свою конкурентоспособность. Это проявляется в оттоке учеников, так как упор на стабильность может приводить к застою в методиках, снижению качества образования и падению престижа школы.

Поэтому в практике режим функционирования реально сочетается с режимом развития, т.е. введению новых технологий при сохранении прежнего содержания программ, переводам на новые или расширенные программы по отдельным предметам, введением новых структурных элементов в прежнюю организацию (лицейских или гимназических классов, классов компенсирующего обучения и т.д.). Такое взаимное дополнение расширяет спектр образовательных услуг учреждения и позволяет повысить конкурентоспособность организации.

3. **Закон сохранения пропорциональности.** Этот закон регулирует наиболее разумные отношения между организацией и ее элементами при любых возможных изменениях. Такая пропорциональность позволяет в максимальной степени реализовывать возможности организации.

Иллюстрацию действия этого закона можно найти в соотношении штатного расписания, задач и размеров организации. При раздутых штатах, причем чаще всего увеличивается состав среднего звена менеджеров и вспомогательного персонала, люди болтаются без дела, мешая тем сотрудникам, которые несут основную нагрузку. В такой ситуации ухудшается морально - психологический климат в организации, так как незанятые сотрудники склонны образовывать неформальные группы и нарушать работу организации.

Если же существует нехватка кадров, то такая ситуация приводит к перегрузке сотрудников, повышению требовательности со стороны руководства, постоянной нехваткой времени. Функциональные обязанности перегружены, что приводит к постоянному перебрасыванию обязанностей от одних сотрудников к другим и конечной неразберихе в делах организации.

Таким образом, необходимо формировать наиболее рациональное и разумное количество штатов в соответствии с целями и задачами организации.

4. **Закон самосохранения и онтогенеза.** Предполагает, что любая организация, равно как и ее элементы, стремятся сохранить себя как целое, что требует соблюдения ряда условий. Что же это за условия и что необходимо знать и делать, чтобы их соблюдать?

**Недопущение серьезных потрясений,** которые могут привести к потере организационной устойчивости. К таким потрясениям можно отнести конфликты, перестройки, изменения границ.

**Конфликты** легче предупредить, чем лечить, однако редко бывают совершенно бесконфликтные организации. И это понятно - ведь конфликт вызывается столкновением

интересов, целей, ценностей людей, работающих в организации. Поэтому руководитель обязан уметь распознать конфликт и разрешить его с наименьшим ущербом для организации.

*Перестройки* в организации чаще всего вызываются ее изменившимися целями и задачами. Однако любая перестройка должна быть тщательно спланирована с учетом условий внешней и внутренней среды и в соответствии с миссией организации. Любые субъективные желания руководства, не связанные с внутренними потребностями, недопустимы.

Изменение же границ организации - ее сужение или введение новых филиалов и подразделений - также должно быть связано с миссией, целями и задачами.

**Экономия и рациональное использование ресурсов.** Обычно в организации работают специальные структурные отделы, которые и следят за соблюдением данного условия (бухгалтерия и плановый отдел). Как правило, они непосредственно подчинены первому руководителю.

**Расширение сферы деятельности.** Любая организация для своего укрепления и стабильности стремится максимально расширить спектр производимых товаров и услуг, чтобы быть более конкурентоспособной в условиях рыночной экономики. Однако здесь может таиться опасность - не рассчитать свои силы и возможности. Это может привести к распылению сил, снижению качества деятельности и, в конечном счете, даст обратный эффект.

**Самосохранение** обеспечивается за счет сочетания двух противоположных организационных начал: стабильности и развития. В организациях, естественным или искусственным путем исключенных из конкурентной среды, например, в монополиях, стабильное начало обычно берет верх, что приводит, в конечном счете, к застою и бюрократизации. При излишнем самосохранении как организация, так и ее элементы могут стремиться к консервации, к превращению в «организацию ради организации».

**Закон онтогенеза.** Этот закон гласит, что жизнь любой организации состоит из четырех основных фаз: становления, развития, расцвета и угасания. Задача руководства состоит в максимальном сокращении первой, продлении второй и третьей и отсрочки четвертой.

В процессе развития создаются необходимые условия для соответствия с изменяющимися требованиями внешней и внутренней среды. В этом процессе отмирают прежние элементы и связи и возникают новые, в большей степени соответствующие изменившимся условиям.

Организационное развитие представляет собой систематическое планомерное совершенствование отдельных сторон деятельности организации. Выделяются четыре основные **формы** организационного развития: *структуризация, композиция, регламентация, ориентация*. Чаще всего они осуществляются параллельно, так как взаимосвязаны.

В основе организационного развития лежит организационное проектирование и рационализация.

**Проектирование** - формирование с «нуля» организационных структур, схем управления, процедур и пр. с учетом выполнения миссии и целей организации.

**Рационализация** - постоянное совершенствование элементов в рамках действующей организации, которое происходит в рамках реорганизации. Последняя зависит от масштабов необходимых процессов и разделяется на элементную (изменение отдельного процесса или элемента структуры, не влияющее в целом на деятельность всей организации), частичную (преобразования, слияния, упразднения отдельных подразделений или изменение их внутренней структуры) и общую (затрагивает все объекты и стороны деятельности организации, предполагает коренное обновление ее структуры и системы управления).

Рационализация - процесс постоянный для организации, желающей продлить свой жизненный цикл.

Действие закона онтогенеза и успех организации зависят как от объективных, так и от субъективных факторов.

*Объективные факторы* - наличие необходимых материальных, кадровых, финансовых, информационных и пр. ресурсов; возможность быстрого маневра ими, придающая организации гибкость и возможность приспособиться к изменению внутренних и внешних условий.

*Субъективные факторы* - уровень подготовки и способностей руководящего персонала, позволяющие определить главный объект реорганизации, необходимые направления и темпы преобразований; обеспечить их преемственность; создать действенную систему стимулов для всех сотрудников.

**5. Закон информированности.** Этот закон утверждает необходимость наличия информации у сотрудников о реальном положении вещей в организации и ее внешней среде. Достоверная информация позволяет им принимать осмысленные решения по поводу деятельности организации, что прибавляет порядка и рациональности.

Особое место занимает информация в управленческой деятельности. В работе организаций, особенно крупных, передача информации является непременным и первостепенным фактором нормального функционирования. При этом особое значение приобретает обеспечение оперативности и достоверности сведений. Информация играет важную роль в предоставлении сведений для принятия управленческих решений и является одним из факторов, обеспечивающих снижение издержек производства товаров и услуг и повышения его эффективности.

Важное место имеет информация о возникновении в ходе деятельности организации отклонений от плановых показателей, требующих принятия оперативных решений.

Существенную роль в принятии решений играет научно – техническая информация. Это непрерывно пополняемый общий фонд и потенциал знаний и технических решений, практическое и своевременное использование которого обеспечивает организации высокую конкурентоспособность.

*Информация* служит основой для подготовки соответствующих докладов, отчетов, предложений для выработки и принятия управленческих решений.

Содержание каждой конкретной информации определяется потребностями управленческих звеньев и вырабатываемых управленческих решений. К информации предъявляются следующие требования:

- 1) Краткость, четкость формулировок, своевременность поступлений;
- 2) Удовлетворение потребностей конкретных потребителей;
- 3) Точность и достоверность, правильный отбор первичных сведений, оптимальная систематизация и непрерывность сбора и обработки сведений.

*Резюме.* Жизнь организации, как и любого структурированного культурного и природного объекта, подчиняется определенным законам. Эти законы позволяют организации сохранить свою целостность и самобытность и, одновременно, организуют ее деятельность в определенном направлении.

Можно обозначить следующие законы – синергии и композиции, дополнения, сохранения пропорциональности, самосохранения и онтогенеза, информированности.

#### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Изложите смысл закона синергии и проиллюстрируйте его на примере любой социальной организации.
2. Как соотносятся цели структурных групп с общими целями организации?
  - Независимы друг от друга;
  - Находятся в прямом подчинении;
  - Существуют параллельно;
  - Структурные цели определяют общие.
3. Приведите примеры объединения функций различных отделов в организации для внедрения нового вида услуг.
4. Как закон дополнения работает на конкурентоспособные качества организации и почему?

5. Составьте задачу на действие закона пропорциональности в организации.
6. Какой негативный эффект для организации может дать преувеличение действия закона самосохранения?
7. Какие факторы в успехе организации являются наиболее важными?
  - Субъективные;
  - Сочетание субъективных и объективных;
  - Объективные;
  - Все решает случай и удача.
8. На какой стадии жизни организации более всего проявляется закон самосохранения?
9. Какие проблемы могут возникнуть в организации при избыточной организации для персонала? Для руководства?

### **Тема 11: Новые научные модели управления организацией**

Категория «модель управления» является одной из ключевых в науке управления. Это обусловлено тем, что любой руководитель стоит перед самыми животрепещущими вопросами: как управлять вверенным объектом, какой арсенал управленческих стратегий, рычагов и технологий использовать, чтобы эффективно решать стоящие перед ним задачи.

Ф. Тейлор утверждал, что модель управления - это не изобретение, а эволюция. Модель управления вынашивается и формируется годами, десятилетиями, и даже веками. Она должна быть не «чужеродной», а только «родной», органичной и соответствующей культуре, традициям и духу народа страны, в которой данная модель прививается.

Под «*моделью*» вообще понимается образец (эталон) для массового изготовления какого-либо изделия или конструкции, а также устройство, имитирующее строение и действие какого-либо другого (моделируемого) устройства в научных, производственных или иных целях.

В широком смысле «*модель*» - это аналог (изображение, описание, схема, план и т.п.) какого-либо объекта, процесса или явления, которые для того, кто осуществляет моделирование, являются оригиналом.

*Модель* – это, прежде всего, продукт моделирования, то есть процесса, в котором «участвуют» объект моделирования (оригинал) и субъект, то есть тот, кто это моделирование непосредственно осуществляет.

И управленческая, экономическая модель не является исключением. В зависимости от критериев, политических и экономических пристрастий, установок и задач, которыми руководствуется автор (создатель), модели могут существенно отличаться друг от друга, более или менее соответствовать оригиналу и отражать авторскую точку зрения.

Чья модель окажется лучше, выявляется при сравнении ее с реально существующим оригиналом и тем, насколько правильно она отражает и объясняет реально происходящие явления и насколько эффективно она позволяет воздействовать на управляемый объект.

Весьма часто бывает так, что реально существующего оригинала вообще нет, а существует он только в воображении автора. Тогда, опираясь на накопленный опыт, интуицию, научные знания, тенденции и закономерности развития, делается прогноз относительно того, как будет в будущем выглядеть представляющий интерес объект (явление), создавать новую модель управления им (образец, эталон) и под эту модель перестраивать действующую систему управления.

Она включает в себя базовые принципы управления, стратегическое видение, целевые установки и задачи, совместно вырабатываемые ценности, структуру и порядок взаимодействия её элементов, организационную культуру, аналитический мониторинг и контроль, движущие силы развития и мотивационную политику.

В соответствии со сложившейся практикой модель, которая руководителю или управленческой команде представляется идеальной или наиболее подходящей может быть

- во-первых, она взята уже готовой, имея в виду, что мировой и отечественный опыт практического менеджмента дал немалое количество моделей, которые в свое время и при определенных условиях дали положительный результат;

- во-вторых, можно сконструировать модель по «методу сборки» из готовых деталей и блоков, которыми будут являться наиболее эффективно работающие элементы различных моделей управления;

- в-третьих, можно выбрать базовую модель управления, которая в максимальной мере отвечает предъявляемым требованиям, исключить из неё нежелательные элементы, разработать и встроить в нее новые элементы, которые отвечают специфическим особенностям управляемого объекта и условиям его функционирования;

- в-четвертых, можно создать и запустить принципиально новую модель, опирающуюся на совершенно новую парадигму, способную уловить едва наметившиеся изменения во внешней среде, которым суждено стать доминантными в будущем.

Следует подчеркнуть емкость, многогранность и комплексность самого понятия **«модель управления»**. Оно имеет сложную внутреннюю структуру, элементы которой имеют разную способность влиять на идентификационные (сущностные) признаки самой модели, но будучи взаимосвязанными и взаимозависимыми, обуславливают не только прямое, но и синергическое воздействие на эффективность модели.

Задача описать модель управления, например, народного хозяйства страны, региона, народнохозяйственного (отраслевого) комплекса, и даже муниципального образования или корпорации, во всей полноте и широте внешних и внутренних связей, представляется крайне сложной, если вообще реально выполнимой.

Поэтому чаще всего при исследовании моделей управления берется во внимание достаточно ограниченный ракурс. Именно точка зрения автора - политическая, экономическая, социальная, технократическая, организационная, территориальная, дивизиональная, операциональная, - и связанные с ней критерии анализа и оценки лежат в основе классификации моделей управления.

Если говорить об управлении организацией, то доминирующими являются следующие три модели:

- 1) *жесткая* (или формальная, административная, авторитарная) модель;
- 2) *мягкая* (или неформальная, социально-психологическая, органическая) модель;
- 3) *комбинированная* модель, в достаточно сбалансированной форме сочетающая в себе элементы и жесткой, и мягкой модели.

Основные характеристики изменяющейся организации управления и анализ наметившихся тенденций позволяют выделить следующие разновидности *новых моделей управления организациями*.

**Организация, ориентированная на предвидение.** Она может обеспечивать быстрые, независимые и ответственные действия своих работников только тогда, когда все более четкое, дальновидное практичное предвидение будет служить общей базой для принятия решений, представлять для работников ту цель, на достижение которой они могут сосредоточить свои усилия. Это особенно важно в условиях, когда организации должны управлять разнородными в культурном отношении группами как внутри страны, так и за рубежом. Достижение общего понимания и реализация такого подхода внутри и вне фирмы являются одними из ключевых функций высшего управленческого персонала.

**Интегрированная организация с перекрещивающимися функциями.** Традиционная функциональная организация, охватывающая такие отдельные сферы, как маркетинг, производство, научные исследования, опытно-конструкторские разработки и др. Организация управления в XXI столетии будет иметь форму матрицы.

**Упрощенная и уполномоченная организация.** По мере того как организация становится более упрощенной и менее иерархической, она уполномочивает работников (как индивидуумов, так и группы) принимать на себя большую ответственность и работать более независимо. Главное преимущество упрощенной и уполномоченной организации – это

возросший интерес, вовлеченность и ответственность работников. Это ведет к более быстрому и полному удовлетворению потребностей клиентов и акционеров.

**Глобальная организация.** Рост производственных и технологических возможностей во всем мире, всеобщность потребительских и ресурсных рынков требуют глобальной организации действий. Фирма не может только производить или экспортировать товары в другие страны. Она должна иметь глобальную стратегию, которая позволяет действовать в ряде стран на любой стадии цепочки по созданию добавленной стоимости.

**Сетевая организация.** Предприятие не обязательно должно иметь полный набор предпринимательской деятельности - от научных исследований и опытно-конструкторских разработок до маркетинга и распределения. Фирмы будут заключать договоры с другими фирмами для выполнения определенных функций посредством перераспределения ресурсов или создания стратегических союзов. Покупатели и поставщики также будут являться частью этой сети.

#### **Организация, основанная на информационной технологии**

Фирма будет в значительной мере зависеть от использования информационных технологий в интересах повышения эффективности операций и принимаемых решений, достижения устойчивых конкурентных преимуществ на рынке. Компьютеры, информационные системы, системы связи будут оказывать существенное влияние на деятельность организации и результаты работы, на интеграцию производственных и обслуживающих процессов партнеров и улучшение конкурентоспособности.

**Организация, ориентированная на акционера.** Компания не сможет функционировать как «закрытая» организация, заинтересованная лишь в достижении своих внутренних целей. Руководители по-прежнему будут уделять преимущественное внимание своим акционерам, но интересы других держателей капитала также обретут значительный вес в корпоративном управлении, фирмы будут играть более активную роль в поддержке культурных и других традиционных «бесприбыльных» организаций. Возрастет значимость вопросов этики ведения бизнеса в других странах. Потребуется выработка определенных мировых стандартов для глобальной корпорации.

**Гибкие, адаптивные и обучающиеся организации.** Организация предстоящего столетия будет быстро адаптироваться к изменениям на своих рынках и в среде своего действия. Адаптивность как важнейшее свойство организации будет обеспечиваться целенаправленным обучением и тренировкой работников, включением самоанализа в процесс деятельности. Частью обучающейся системы организации станут последовательное экспериментирование, применение соответствующих средств оценки деятельности.

**Организация, движимая клиентом.** Рыночная ориентация и удовлетворение потребностей клиентов будут продолжать оставаться ключевыми факторами. Компании должны будут воспринять этот подход как постоянное условие принятия решения в области бизнеса. Наиболее полное отражение требований клиента к новому продукту или процессу развития услуг станет самой насущной потребностью. Все большее число фирм будет основывать свои системы поощрений и компенсаций исходя из уровня удовлетворения потребностей клиента.

**Организация, ориентированная на добавленную стоимость и на общее качество.** Чтобы быть конкурентоспособными, компании должны быть уверены в том, что их деятельность обеспечивает создание добавленной стоимости. Это требует концентрации усилий и средств в тех сферах, в которых фирма имеет преимущества и возможность производства высококачественной продукции, создающей добавленную стоимость. Это потребует повышения внимания к качеству не только дизайна и распределения продукции и услуг, но и деятельности всей организации.

**Организация, ускоряющая выход продукции.** Конкуренция, основанная на времени, является относительно новым и все более важным параметром бизнес-стратегии. Компании-лидеры придают все большее значение скорости и простоте при создании гибких и более подвижных организаций. Конкуренция, основывающаяся на времени, является

решающей в ускорении развития и организации производства новых продуктов. Исследования показывают, что на общие результаты деятельности значительное влияние оказывает задержка выхода нового продукта на рынок. Цикл жизни продукта становится короче для большинства продуктов и услуг, поэтому влияние ускорения процесса разработки нового продукта и его выхода на рынок приобретает особое значение. Важно также ускорять все другие виды деятельности фирмы, включая выработку руководителем ответных мер в связи с изменением окружающей среды.

**Инновационная, предпринимательская организация.** В быстро меняющихся внешних условиях инновативность в каждой фирме должна осуществляться своевременно и эффективно. С этим вопросом связана и конкуренция, основанная на времени, поскольку экономически объективной необходимостью является значительное сокращение времени на выпуск нового продукта.

Характерной чертой предстоящего периода становится переход от узкой специализации к интеграции в содержании и характере самой управленческой деятельности, в стиле управления. Если при специализации типичным является авторитарный стиль руководства, то для интеграции - координационный, демократический. Руководитель должен направлять усилия своих подчиненных, помогать раскрытию их способностей, формировать вокруг себя группу единомышленников. При таком подходе организационные структуры из пирамидальных должны превращаться в плоские, с минимальным числом уровней между высшим руководителем и непосредственными исполнителями, с ориентацией на связь с потребителями.

Исследования, проводимые в разных странах, показывают, что ключевыми направлениями изменений в управлении должны стать:

- предвидение и лидерство;
- организационное построение;
- движущие силы бизнеса.

Если раньше в ответе на вопрос, какое качество ценится руководителями больше всего, чаще отмечалась решительность, то теперь наиболее ценным фактором считается предвидение.

Выделяют следующие характеристики эффективного корпоративного предвидения:

- простота и ясность целей;
- возможность их оценки;
- цель, стимулирующая организацию к более высоким достижениям;
- вероятность и достижимость цели;
- легкая коммуникабельность со всеми акционерами - от высшего руководства до младших работников;
- возможность для всех работников вносить свой вклад и т.п.

В этой связи весьма актуальное значение приобретает **организация стратегического управления предприятиями**. По мере того как расширяется круг вопросов, встающих перед высшими должностными лицами, некоторые организации выбирают группу лидеров, которая может разрабатывать перспективные проблемы. С этой же целью вносятся изменения в организацию и деятельность советов директоров, а именно:

- разделяются функции высших должностных лиц и председателя;
- обеспечивается полная поддержка совета директоров персоналом;
- укрепляется роль собраний по выдвижению кандидатур в совет директоров;
- при советах директоров создаются рекомендательные советы, состоящие из внешних экспертов.

В новейшей литературе в области управления много места уделяется рассмотрению путей перехода к так называемым **горизонтальным корпорациям**. Организационная структура горизонтальной корпорации формируется не по отношению к поставленной задаче, а вокруг процесса.

Вместо создания структур на основе набора функций и департаментов компания строится вокруг ее трех-пяти основных процессов со специфическими целями в каждом из них. Такая структура представляет собой плоскую иерархию. Сокращается вертикальное администрирование, сочетаются фрагментарные задачи. Устраняются работы, которые не обеспечивают получение добавленной стоимости. Происходит минимизация деятельности внутри каждого процесса. Используется меньшее число коллективов для наиболее полного осуществления соответствующих процессов.

Важной чертой подобной организации дела является использование групп (команд) для управления любыми работами. При самоуправлении групп ограничивается руководящая роль управляющих в организации.

Группа имеет общую цель. Ответственность и подотчетность используются для оценки степени достижения поставленных целей. При этом ведущим звеном и показателем успеха становится удовлетворение потребителей. Принципиальное значение имеет то, что оценки, и система оплаты труда устанавливаются по результатам деятельности группы (команды). Поощряются развитие различных умений и овладение персоналом несколькими профессиями вместо узкой специализации.

Новая корпоративная модель, расширение кооперирования среди конкурентов, поставщиков и потребителей меняют традиционные представления о границах компании. В результате достигается и более высокая эффективность производства, возникает обстановка взаимодоверия и взаимответственности. Партнерство здесь менее формально. Компании соединяются вместе для того, чтобы использовать специфические рыночные возможности, которые для отдельно взятых компаний не существуют. Информационные сети помогают установить связи между компаниями.

Структура, техника, методы управления будущего полностью реализуются и широко распространятся в XXI столетии. Изменения в управлении, связанные с использованием информационных технологий, научных знаний и др., входят в практическую жизнь.

#### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Охарактеризуйте категорию «модель управления».
2. Какие типы моделей организаций как объектов управления вам известны?
3. Какие черты и свойства объединяют первую и вторую, третью и четвертую модели организаций?
4. Каковы направления модификации организационных структур?
5. Раскройте содержание основных разновидностей новых моделей управления организациями.

#### **Критерии оценки устного опроса и контрольных заданий**

Полнота ответа на поставленный вопрос, умение использовать термины, приводить примеры, делать выводы.

В таблице 2 приведено весовое распределение баллов и шкала оценивания по видам контрольных мероприятий.

Таблица 2 - Весовое распределение баллов и шкала оценивания по видам контрольных мероприятий

Текущий контроль (50 баллов)						Бонусы	Промежуточная аттестация (50 баллов)	Итоговое количество баллов по результатам текущего контроля и промежуточной аттестации
Блок 1			Блок 2					
Лекционные занятия ( $X_1$ )	Практические занятия ( $Y_1$ )	Текущая аттестация ( $Z_1$ )	Лекционные занятия ( $X_2$ )	Практические занятия ( $Y_2$ )	Текущая аттестация ( $Z_2$ )	Самообразование и познавательная активность на занятиях	от 0 до 50 баллов	Менее 41 балла – не зачтено; Более 41 балла – зачтено
4	4	17	4	4	17			
Сумма баллов за 1 блок = 25			Сумма баллов за 2 блок = 25			5		



За каждый блок в сумме обучающийся должен получить 25 баллов, из них: 5 – за посещение занятий; 5 – за выполнение дополнительных заданий (доклад, статья, презентация); 10 – за выполнение тестовых заданий; 5 – за защиту лабораторных работ (при их наличии).

Критерии получения оценки:

- результат, содержащий полный правильный ответ – максимальное количество баллов;

- результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – более 60%) или ответ, содержащий незначительные неточности – 75% от максимального количества баллов;

- результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – от 30 до 60%) или ответ, содержащий значительные неточности - 40% от максимального количества баллов;

- результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – менее 30%), неправильный ответ (ответ не по существу задания) или отсутствие ответа – 0% от максимального количества баллов.

#### **4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

Процесс подготовки к практическим занятиям включает изучение нормативных документов, обязательной и дополнительной литературы по рассматриваемым вопросам.

Непосредственное проведение практического занятия предполагает:

- индивидуальные выступления обучающихся с сообщениями по какому-либо вопросу изучаемой темы;

- фронтальное обсуждение рассматриваемой проблемы, обобщения и выводы по теме;

- решение вариантных задач и упражнений;

- решение ситуационных производственных (профессиональных) задач;

- проектирование и моделирование разных видов и компонентов профессиональной деятельности.

#### **5. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ РЕФЕРАТА (ЭССЕ)**

К самостоятельной работе относится выполнение реферата (эссе) по дисциплине «Организационное проектирование» как одного из этапов учебного процесса, который помогает обучающимся приобретать навыки самостоятельного исследования и представления его результатов. Тема реферата (эссе) выбирается обучающимся самостоятельно по согласованию с преподавателем.

***Примерные темы рефератов (эссе):***

1. Теория организации в системе современного научного знания.

2. Эволюция теории организации как науки: основные идеи, концепции, школы.

3. Роль организации в развитии общества.

4. Природа и сущность организации.

5. Организационные структуры.

6. Функционирование организаций.

7. Концепция «человеческих отношений» Э. Мэйо.

8. Виды и типы организаций.

9. Коммуникации в организации.

10. Адаптация организаций к рынку.

11. Интеграция организаций.

12. Организационное проектирование.

13. Система управления организацией.
14. Реорганизация и эффективность организационных изменений.
15. Задачи управления организацией.
16. Структурирование управления организационными системами.
17. Управление приростом энергии в организации.
18. Перспективные направления развития организаций.
19. Борьба организаций за выживание в условиях рыночной экономики.
20. Формирование среды обитания организации.
21. Информационная среда организации и процесс ее формирования.
22. Принципы действия статических и динамических организаций.
23. Законы и принципы организации.
24. Формирование организационных структур.
25. Роль системного подхода при изучении деятельности организации.
26. Рационализация организационной деятельности.
27. Проектирование и корректировка организационных систем.
28. Субъекты и объекты организационной деятельности.
29. Организационная культура.
30. Процессы принятия решений в организации.

С результатами подготовки реферата (эссе) обучающийся может выступать на конференциях и семинарах по рассмотренному вопросу.

#### **Общие рекомендации по подготовке реферата (эссе)**

Реферат должен включать в себя введение, основную часть и заключение.

Во введении необходимо отразить обоснование актуальности выбранной темы, краткое описание текущего состояния проблемы. В нем обучающийся должен указать цель и задачи работы, объект исследования, элементы новизны, введенные в процессе написания доклада. Необходимо перечислить проблемы, которые должны быть решены в рамках выбранной темы.

Основная часть реферата (эссе) должна содержать вопросы, предусмотренные в плане работы. В ней необходимо отразить теоретические основы, раскрывающие суть проблемы, проанализировать собранные материалы, характеризующие практическую сторону объекта исследования. Этот раздел может содержать рабочие таблицы, диаграммы и другие материалы. В заключении необходимо отразить выводы и предложения, полученные в результате предыдущей работы. Они должны быть сформулированы четко и точно.

Список использованных информационных источников должен включать в алфавитном порядке список современных законов и нормативных актов, соответствующей научной литературы, научных работ, тематических сборников и других источников, выпущенных не ранее пяти лет.

#### **Оформление реферата (эссе) и порядок его защиты**

Объем работы – 15-20 страниц пронумерованного компьютерного текста, шрифт 14, интервал 1,5, поля стандартные. Иллюстрации, фотографии, рисунки, графики, которые появляются на тексте, должны быть пронумерованы.

Выполненный реферат проверяется преподавателем. Если он оформлен согласно предъявляемым требованиям, то допускается к защите, о чем преподавателем делаются записи на титульном листе работы.

Если имеет отрицательный отзыв - возвращается на доработку с последующим представлением о его повторном рассмотрении.

Требуемый уровень оригинальности не менее 50%.

Рефераты (эссе) могут сопровождаться презентацией, отражающей основные моменты выполненного исследования.

Для подготовки презентации обучающемуся необходимо использовать PowerPoint. Количество слайдов презентации – не более 15.

### Критерии оценки доклада

Критерий оценки	Показатель	Максимальное количество баллов
1. Степень раскрытия сущности проблемы	- соответствие содержания теме;	1
	- полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы;	1
	- умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал;	1
	- умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу;	1
	- аргументировать основные положения и выводы;	1
	- умение четко и обоснованно формулировать выводы;	1
	- самостоятельность, способность к определению собственной позиции по проблеме и к практической адаптации материала	2
2. Соблюдение требований по оформлению	- правильность и аккуратность оформления;	1
	-точность в цитировании и указании источника текстового фрагмента;	1
	- соблюдение требований к объему и структуре реферата;	1
	- грамотность и культура изложения	1
3. Уровень защиты	- реферат структурирован, раскрывает тему;	1
	- даны правильные, аргументированные ответы на уточняющие вопросы;	2
	- слайды представлены в логической последовательности и оформлены в виде презентации;	1
	- количество слайдов не более 15	1
Максимальное количество баллов		17

Максимальное количество баллов, которое обучающийся может получить за выполнение реферата (эссе) и презентации к нему составляет 17 баллов.

Баллы учитываются в процессе проведения текущего контроля:

17 баллов – оценка «отлично»;

12-16 баллов – оценка «хорошо»;

8-11 баллов – оценка «удовлетворительно»

Менее 8 баллов – оценка «неудовлетворительно».

## 6. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ТЕСТИРОВАНИЮ

Успешное выполнение тестовых заданий является необходимым условием итоговой положительной оценки в соответствии с рейтинговой системой обучения. Выполнение тестовых заданий предоставляет обучающимся возможность самостоятельно контролировать уровень своих знаний, обнаруживать пробелы и принимать меры по их ликвидации.

Форма изложения тестовых заданий позволяет закрепить и восстановить в памяти пройденный материал. Тестовые задания охватывают основные вопросы по дисциплине «Организационное проектирование».

У обучающегося есть возможность выбора одного или нескольких правильных ответов из числа предложенных вариантов. Для выполнения тестовых заданий обучающиеся должны изучить лекционный материал по теме, соответствующие разделы учебников, учебных пособий и других источников.

Контрольные тесты выполняются обучающимися самостоятельно во время практических занятий или при выполнении самостоятельных заданий как итоговые по пройденной теме.

**ПРИМЕР ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ  
«Организационное проектирование»**

**Тест №1**

**1. Центральная задача организационного проектирования:**

- 1) планомерное совершенствование организационных структур;
- 2) определение состава подразделений и должностей, их функций и полномочий;
- 3) непрерывный процесс рационализации;
- 4) осуществление организационно-технических мероприятий.

**2. Что из перечисленного не является регламентирующим документом?**

- 1) Устав;
- 2) должностная инструкция;
- 3) данные о днях рождения сотрудников;
- 4) штатное расписание.

**3. Как называется наглядное представление данных организационного анализа?**

- 1) организация документационного обслуживания;
- 2) экспертиза распорядительных документов;
- 3) инструкции по делопроизводству;
- 4) графический профиль организации.

**4. Что является результатом организационного проектирования?**

- 1) индивидуальный организационный проект;
- 2) план работы на год;
- 3) перечень текущих мероприятий;
- 4) план организационно-технических мероприятий.

**5. Режим работы, требования к исполнителям, разделение труда входят:**

- 1) в структуру организационного проекта корпорации;
- 2) в структуру организационного проекта сферы администрирования;
- 3) в структуру организационного проекта подразделения;
- 4) в структуру организационного проекта организации.

**6. Положение о документообороте, методика разработки плановых документов являются составной частью:**

- 1) основных нормативных документов;
- 2) информационной подсистемы организации;
- 3) организационной подсистемы управления;
- 4) подсистемы управления персоналом.

**7. Какой из методов проектирования организационных структур заключается в разработке формализованных структур распределения ресурсов, полномочий и ответственности?**

- 1) экспертно-аналитический метод;
- 2) нормативно-функциональный метод;
- 3) метод структуризации целей;
- 4) метод организационного моделирования.

**8. Равномерное распределение функций и обязанностей между сотрудниками является элементом принципов?**

- 1) системности, комплексности;
- 2) разделения труда;
- 3) рассмотрения объекта в динамике;
- 4) сравнения результатов с показателями других фирм.

**9. Вопросами рационализации трудовых процессов, поиском путей использования резервов занимается?**

- 1) система контроля;
- 2) коммуникативная подсистема предприятия;
- 3) технологическая подструктура организации;
- 4) научная организация труда.

**10. Для чего нужно организационное проектирование?**

- 1) для сохранения стабильности фирмы;
- 2) для реорганизации, создания новых структур;
- 3) для осуществления плановых текущих изменений;
- 4) для реализации месячных и годовых планов работы.

**11. Процесс, при котором определяется число уровней управления, степень централизации и децентрализации обозначается термином:**

- 1) композиция;
- 2) регламентация;
- 3) ориентация;
- 4) структуризация.

**12. Первый этап организационных преобразований – это:**

- 1) конкретные действия в подразделениях фирмы;
- 2) создание поэтапного плана действий;
- 3) формирование у персонала готовности к полному разрыву с прошлым;
- 4) критика лидерами существующего положения и распространение идеального образа организации.

**13. Производственные организации относятся:**

- 1) к иерархическим организациям;
- 2) к конкурирующим организациям;
- 3) к индивидуалистским организациям;
- 4) к консолидирующим организациям.

**14. Проектная организация – это:**

- 1) дифференциально-креативный тип;
- 2) дифференциально-нормирующий тип;
- 3) интегративно-творческий тип;
- 4) интегративно-нормирующий тип.

**15. Правозащитная организация – это:**

- 1) консолидирующая организация;
- 2) иерархическая организация;
- 3) индивидуалистская организация;
- 4) конкурирующая организация.

**16. К интегративно-творческому типу организации можно отнести:**

- 1) корпорацию Филипс;
- 2) учебную организацию;
- 3) творческий союз;
- 4) научно-исследовательскую организацию.

**Тест №2**

**1. Признаки целостности, структурности, инвариантности характеризуют:**

- 1) совокупность людей;
- 2) отдельные личности;
- 3) громадную толпу;
- 4) систему.

**2. Как называется модель общества, отражающая взаимосвязь людей?**

- 1) интерактивная модель;
- 2) информационная модель;
- 3) коммуникативная модель;
- 4) экономическая модель.

**3. Какое из нижеприведенных определений неверно?**

- 1) общество – это информационно-коммуникативная система;
- 2) общество – это сумма отношений всех людей;
- 3) общество – это социокультурная система;
- 4) общество – это социальная система.

**4. Какой тип отношений связывает общество в единое целое:**

- 1) информационные;
- 2) политические;
- 3) экономические;
- 4) социальные.

**5. Как называется подход к типологии обществ, когда у каждого общества сегодня и в будущем фиксируется специфический путь развития и своя судьба?**

- 1) информационная типология;
- 2) экономическая типология;
- 3) плюралистическая типология;
- 4) универсальная типология.

**6. Автором формационной типологии общества является:**

- 1) П. Сорокин;
- 2) К. Маркс;
- 3) О. Конт;
- 4) А. Сен-Симон.

**7. В каком обществе доминирует третичная сфера экономики – сфера услуг?**

- 1) в индустриальном обществе;
- 2) в традиционном обществе;
- 3) в архаичном обществе;
- 4) в постиндустриальном обществе.

**8. Какое общество находится на более высоком уровне развития по политическому критерию?**

- 1) гражданское общество;
- 2) авторитарное общество;
- 3) тоталитарное общество;
- 4) демократическое общество;
- 5) либеральное общество.

**9. Какой тип общества доминировал в СССР (по К. Попперу)?**

- 1) коммунистическое общество;
- 2) индустриальное общество;
- 3) социалистическое общество;
- 4) закрытое общество.

**10. Какой тип общества доминировал в СССР в период правления Сталина?**

- 1) военно-казарменный социализм;
- 2) военно-рабовладельческий социализм;
- 3) тоталитарный социализм;
- 4) демократический социализм.

**11. Как называется типология общества, основанная на выделении доминирующих способов передачи информации?**

- 1) формационная;
- 2) экономическая;
- 3) соционическая;
- 4) культурно-историческая.

**12. Какой тип общества доминирует в современной России?**

- 1) демократический;
- 2) авторитарный;
- 3) постиндустриальный;
- 4) смешанный, переходный;
- 5) открытый.

**13. В каком типе общества первостепенное значение приобретает производство информации, наука и образование?**

- 1) в индустриальном;
- 2) в архаичном;
- 3) в традиционном;
- 4) в постиндустриальном.

**14. Рост массовой грамотности – характерная черта:**

- 1) примитивного общества;
- 2) традиционного общества;
- 3) индустриального общества;
- 4) постиндустриального общества.

**15. К каким общностям можно отнести поколения, горожан и селян, мужчин и женщин, студентов?**

- 1) к номинальным;
- 2) к реальным;
- 3) к массовым;

4) к групповым.

**16. Какая из целевых общностей людей не относится к организациям?**

- 1) туристическая группа;
- 2) общественное объединение;
- 3) семья;
- 4) малое предприятие.

### Тест №3

**1. Как называется метод сбора информации при помощи специально организованной ситуации?**

- 1) метод наблюдения;
- 2) метод интервью;
- 3) эксперимент;
- 4) экспертный опрос.

**2. Социальные институты – это:**

- 1) социальные нормы общественных отношений;
- 2) социальные ценности общественных отношений;
- 3) механизмы, технологии, способы социальных отношений;
- 4) социальная культура.

**3. Как называется социальный институт, который характеризует способы взаимосвязей поколений в плане передачи социального опыта и знаний?**

- 1) институт семьи;
- 2) институт собственности;
- 3) институт по религиям;
- 4) институт образования.

**4. Какой признак социальной организации вы считаете основным и первостепенным?**

- 1) наличие цели, которую можно реализовать только совместными действиями;
- 2) взаимосвязанность отдельных функций;
- 3) иерархия и субординация;
- 4) организационная культура.

**5. Как называются отношения (по А.И. Пригожину) в организации, негласно и стихийно возникшие деловые отношения, параллельные официальным?**

- 1) неформальные отношения;
- 2) формальные отношения;
- 3) неофициальные деловые отношения;
- 4) официальные отношения.

**6. Как называется форма социальной организации, которая противостоит государству?**

- 1) самоорганизация;
- 2) неформальное объединение;
- 3) клуб по интересам;
- 4) гражданское общество.



**7. Как называется феномен, в соответствии с которым «в обществе существуют порядки, которые не проектируются людьми» (Ф. Хайек) и возникают стихийно?**

- 1) бюрократия;
- 2) самодетельные организации;
- 3) добровольные ассоциации;
- 4) самоорганизация.

**8. Бюрократизм – это:**

- 1) власть работников специализированного аппарата;
- 2) концентрация власти в руках чиновничества, стремящегося избежать гражданского контроля за своими действиями;
- 3) формализм, ритуальное следование нормам в ущерб интересам общества;
- 4) волокита, карьеризм.

**9. Культурные особенности общностей и слоев общества – это:**

- 1) социальная культура;
- 2) контркультура;
- 3) массовая культура;
- 4) субкультура.

**10. С помощью чего социальная культура обеспечивает устойчивость и упорядоченность социальных отношений?**

- 1) с помощью правоохранительных органов;
- 2) с помощью силовых структур государства;
- 3) с помощью социальных норм, ценностей и социальных институтов;
- 4) с помощью политических институтов и организаций.

#### **Критерии оценивания тестовых заданий**

Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 90%.

Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 70%.

Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 50%.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на тестовые задания составляет менее 50% либо ответы заимствованы.

#### **Оформление ответов на тесты**

Ответы на тесты оформляются обучающимся на отдельном листе самостоятельно. В правом углу проставляется ФИО и группа, далее следует номер теста и выбранный вариант ответа.

В темах, количество неверных ответов по которым превысит 3, обучающемуся рекомендуется дополнительная проработка материала, после чего необходимо пройти повторное тестирование.

### **7. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ЭКЗАМЕНУ**

Процедура экзамена проводится как отдельное контрольное мероприятие.

Итоговая оценка по результатам изучения данного курса выставляется на экзамене после выполнения задания.

Задание выполняется самостоятельно каждым магистрантом. Время выполнения – 40 мин.

## ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ

1. Объект и предмет теории организации. Место теории организации среди организационно-управленческих дисциплин.
2. Организация как социальная система.
3. Организационная патология.
4. Формальная и неформальная организация.
5. Механистический и органистический типы организаций.
6. Организационный конфликт. Управление конфликтом в организации.
7. Концепция жизненного цикла организации.
8. Организационное поведение. Модель «административного человека».
9. Организационное поведение руководителя.
10. Матричная структура управления организацией.
11. Организационно-правовые формы организаций.
12. Единичные и групповые организационные формы организаций.
13. Особенности факторинговых и инжиниринговых компаний.
14. Общая модель организационных коммуникаций. Характерные недостатки протекания коммуникативных процессов в организациях.
15. Классификация коммуникаций в организации. Средства организационных коммуникаций.
16. Управление знаниями в организации.
17. Природа и сущность организации.
18. Соотношение понятий «закон», «зависимость» и «закономерность».
19. Закон синергии.
20. Закон самосохранения.
21. Закон развития.
22. Закон информированности-упорядоченности.
23. Закон единства анализа и синтеза.
24. Закон композиции и пропорциональности.
25. Принципы статической организации.
26. Принципы динамической организации.
27. Организационное проектирование. Методы организационного проектирования.
28. Организационная культура: свойства, функции и влияние на эффективность организации.
29. Управление организационной культурой: формирование, развитие, поддержание.
30. Модель организационной культуры Г. Хоффштеде.
31. Модель организационной культуры Г. Лэйн и Дж. Дистефано.
32. Модель организационной культуры У. Оучи.
33. Аппарат управления: понятие, функции, структура.
34. Организация как система решений. Методы принятия управленческих решений.
35. Критерии и методы оценки эффективности организации.
36. Доверие в организации.
37. Процессы самоорганизации и самоуправления в организации.
38. Перспективы развития организаций: сетевые, виртуальные, многомерные, интеллектуальные и обучающиеся организации.
39. Принципы функционирования организации.
40. Внешняя среда организации.
41. Внутренняя среда организации.
42. Классическая теория организации: научное управление (Ф. Тейлор); административная школа (А. Файоль); бюрократическая модель организации (М. Вебер).
43. Системный подход в теории организации.
44. Антисистемный подход в теории организации.

45. Стили управления и руководства.
46. Процессы централизации и децентрализации. Департаментализация (функциональная, территориальная, производственная, проектная, смешанная).
47. Проектное управление: сущность и основные принципы.
48. Организационная социализация и девиация.
49. Методы и формы организационных изменений.
50. Управление организационными изменениями.
51. Линейно-функциональная структура управления организацией.
52. Организационные цели. Типология целей по А.И. Пригожину.

### СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ

<b>Основная литература</b>				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
Л1.1	Лочан С.А., Альбитер Л.М.	Организационное проектирование: реорганизация, реинжиниринг, гармонизация: Учебное пособие	Москва: ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2018	<a href="http://znanium.com/catalog/document?id=328903">http://znanium.com/catalog/document?id=328903</a>
Л1.2	Петросян Д.С.	Организационное проектирование: реорганизация, реинжиниринг, гармонизация	Москва: ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2016	<a href="http://znanium.com/go.php?id=544774">http://znanium.com/go.php?id=544774</a>
Л1.3	Баринов В.А.	Организационное проектирование: Учебник	Москва: ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2015	<a href="http://znanium.com/go.php?id=492911">http://znanium.com/go.php?id=492911</a>
<b>Дополнительная литература</b>				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
Л2.1	Жуков, Б.М., Басенко, В.П., Романов, А.А.	Организационное проектирование в системе менеджмента: учебное пособие	Москва: Академия естествознания, Южный институт менеджмента, 2010	<a href="http://www.iprbooks.hop.ru/9555.html">http://www.iprbooks.hop.ru/9555.html</a>
<b>Методические разработки</b>				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
<b>Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»</b>				
Э1	Организационное проектирование: реорганизация, реинжиниринг, гармонизация: учеб. пособие / С.А. Лочан, Л.М. Альбитер, Ф.З. Семенова, Д.С. Петросян; под ред. Д.С. Петросяна. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 196 с. - (Высшее образование: Магистратура). - <a href="http://www.dx.doi.org/10.12737/19670">www.dx.doi.org/10.12737/19670</a> . - Режим доступа: <a href="http://znanium.com/catalog/product/969592">http://znanium.com/catalog/product/969592</a>			
Э2	Организационное проектирование: реорганизация, реинжиниринг, гармонизация: Учебное пособие / Под ред. Петросяна Д.С. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 196 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Магистратура) (Переплёт 7БЦ) ISBN 978-5-16-011880-2 - Режим доступа: <a href="http://znanium.com/catalog/product/544774">http://znanium.com/catalog/product/544774</a>			
Э3	Организационное проектирование: Учебник / Баринов В. А. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 384 с.: 60x90 1/16. - (Учебники для программы MBA) (Переплёт 7БЦ) ISBN 978-5-16-010992-3 - Режим доступа: <a href="http://znanium.com/catalog/product/492911">http://znanium.com/catalog/product/492911</a>			
Э4	Жуков, Б. М. Организационное проектирование в системе менеджмента [Электронный ресурс]: учебное пособие / Б. М. Жуков, В. П. Басенко, А. А. Романов. - Электрон. текстовые данные. - М.: Академия естествознания, Южный институт менеджмента, 2010. - 310 с. - 978-5-91327-116-7. - Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/9555.html">http://www.iprbookshop.ru/9555.html</a>			
<b>Перечень программного обеспечения</b>				
1	Microsoft Windows (лицензионное ПО)			
2	Пакет офисных программ Microsoft Office (лицензионное ПО)			

3	Acrobat DC (свободно распространяемое ПО)
4	Консультант Плюс (отечественное лицензионное ПО)
<b>Перечень информационных справочных систем</b>	
1	Справочная правовая система (СПС) КонсультантПлюс: <a href="http://www.consultant.ru">http://www.consultant.ru</a>



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Технологический институт сервиса (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе  
(ТИС (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе)**

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

по выполнению практических работ  
по дисциплине «Разработка стратегических  
управленческих решений»  
для обучающихся направления подготовки  
38.04.02 «Менеджмент»  
Программа магистратуры «Стратегическое управление»

## Содержание

Введение

Практическое занятия 1. Типология управленческих решений

Практическое занятие 2. Функциональные решения органов государственного и муниципального

Практическое занятие 3. Модели коллективного выбора

Практическое занятие 4. Риск групповых решений

## ВВЕДЕНИЕ

При изучении курса наряду с овладением студентами теоретическими положениями уделяется внимание приобретению практических навыков, с тем, чтобы они смогли успешно применять их в своей последующей работе.

Дисциплина «Разработка стратегических управленческих решений» призвана ознакомить обучающихся с теоретическими основами, методологией и организацией стратегического управления организациями.

В рамках этой цели можно выделить следующие задачи:

- изучить концептуальные основы стратегического управления; - освоить процесс планирования стратегией;
- уяснить методологические подходы к управлению реализацией стратегией;
- ознакомиться с организацией стратегического управления;
- приобрести практические навыки выработки стратегических решений в конкретных хозяйственных ситуациях.

В результате освоения данной дисциплины формируются следующие компетенции у обучающегося:

ОПК-3: Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды;

ОПК-3.1: Понимает особенности поведения субъектов социально-экономических взаимодействий в зависимости от специфики среды, включая особенности кросс-культурных взаимодействий

ОПК-3.2: Критически оценивает альтернативные варианты решения поставленных профессиональных задач, разрабатывает и обосновывает способы их решения с учётом критериев организационной эффективности, оценки рисков и возможных социально-экономических последствий

ОПК-3.3: Описывает проблемы и ситуации профессиональной деятельности, используя язык и аппарат менеджмента и, при необходимости, смежных экономических и социальных наук

Изучив данный курс, студент должен:

Знать:

использовать методики по выработке организационно-управленческих решений на основе анализа и системы правил при их оценке в условиях сложной и динамичной среды;
--

использовать научные подходы к разработке и обоснованию организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости при решении стратегических
--

анализировать международные тенденции, эффективно работать в рыночных условиях, принимать компетентные управленческие решения на основе цифровой грамотности.
---

Уметь:

оценивать альтернативные варианты решения поставленных профессиональных задач;
--

разрабатывать и обосновывать способы решения поставленных профессиональных задач с учётом критериев организационной эффективности;
--

осуществлять оценку рисков и возможных социально-экономических последствий.
---

Владеть:

навыками оценки альтернативных вариантов решения поставленных профессиональных задач;
---

навыками разработки вариантов решения поставленных профессиональных задач с учётом критериев организационной эффективности;
---

навыками оценки рисков и возможных социально-экономических последствий.

Реализация компетентного подхода предусматривает широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий (разбор конкретных ситуаций, собеседование) в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков специалистов.

Лекционный курс является базой для последующего получения обучающимися практических навыков, которые приобретаются на практических занятиях, проводимых в активных формах: деловые игры; ситуационные семинары. Методика проведения практических занятий и их содержание продиктованы стремлением как можно эффективнее развивать у обучающихся мышление и интуицию, необходимые современному специалисту. Активные формы семинаров открывают большие возможности для проверки усвоения теоретического и практического материала.



## Практическое занятие №1 *Типология управленческих решений*

**Цель занятия** заключается в формировании у обучающихся профессиональной компетенции ОПК-3.1, 3.2, 3.3

### 1. Теоретическая часть

В рамках организации могут быть выделены: субъект управления, система управления и объект управления, производственно-технологические мощности с соответствующим персоналом.

Принятие решений является важной частью любой управленческой деятельности. Решение можно рассматривать как продукт управленческого труда, а его принятие – как процесс, ведущий к появлению этого продукта.

В управлении организацией принятие решений осуществляется менеджерами различных уровней и носит достаточно формализованный характер, т.к. решение касается не только одной личности, а чаще всего оно относится к подразделению или к организации в целом.

Принятие решений в организации характеризуется как:

- сознательная и целенаправленная деятельность, осуществляемая человеком;
- поведение, основанное на фактах и ценностных ориентациях;
- процесс взаимодействия членов организации;
- выбор альтернатив в рамках социального и политического состояния организационной среды;
- часть общего процесса управления;
- неизбежная часть ежедневной работы менеджера;
- важная часть выполнения всех других функций управления.

Менеджер – это член организации, осуществляющий руководство людьми; определяющий цели работы и принимающий решение по эффективному взаимодействию в цепочке "люди – цели". Организация не может существовать без менеджеров.

Основные функции менеджеров – поиски возможностей и поддержки подчиненных. Являясь субъектом осуществления управленческой деятельности, менеджеры играют четыре группы ролей в организации.

Во-первых, менеджер выступает в качестве руководителя, исполняет роль формирующего отношения внутри и вне организации, мотивирует членов организации на достижение целей, координирует их усилия и, наконец, выступает в качестве представителя организации.

Во-вторых, это информационные роли, состоящие в том, что менеджер собирает информацию о внутренней и внешней среде, распространяет ее в виде фактов и нормативных установок и наконец разъясняет политику и основные цели организации.

В-третьих, это роли по принятию решения, выражающиеся в том, что менеджер выбирает направление движения организации, решает вопросы распределения ресурсов, осуществляет текущие корректировки.

В-четвертых, это согласующие роли по поддержанию балансов интересов и разрешению конфликтов. Они состоят в том, что менеджер определяет разумный баланс интересов при разработке систем или выполнении операций в "цепочках": собственник – менеджер – исполнитель (служащий); разработчик – производитель – посредник – продавец – потребитель товара и др.

### 2. Вопросы

1. Как можно рассматривать решение и его принятие?
2. Охарактеризуйте принятие решений в организации.
3. Перечислите четыре группы ролей менеджеров в организации.

## Практическое занятие № 2 *Функциональные решения органов государственного и муниципального управления*

**Цель занятия** заключается в формировании у обучающихся профессиональной компетенции ОПК-3.1, 3.2, 3.3

### 1. Теоретическая часть

#### Финансовая система, ее элементы

**ФИНАНСЫ** - это система отношений по поводу распределения и использования финансовых ресурсов.

Специфика финансов:

- всегда выступают в денежной форме;
- имеют распределительный характер;
- отражают формирование и использование различных видов доходов и накоплений участников финансовых отношений.

Область возникновения и функционирования финансов – стадия распределения (производство – распределение – потребление). Потенциально финансовые ресурсы образуются на стадии производства, создающей новую стоимость, однако формирование финансовых ресурсов начинается тогда, когда стоимость реализована, т.е. на стадии распределения.

Финансовые отношения возникают:

- между государством, с одной стороны, и физическими и юридическими лицами, с другой;
- между физическими и/или юридическими лицами;
- между отдельными государствами.

Финансовая система государства состоит из основной и обеспечивающей подсистем.

К основной подсистеме относят финансы:

- государства;
- хозяйствующих субъектов;
- населения.

Обеспечивающими подсистемами являются банки, биржи, внебиржевой рынок, страховые компании, технические коммуникации.

Государственные финансы – совокупность денежных фондов, управляемых государственными органами для обеспечения общегосударственных и социальных потребностей. Государственные фонды образуются в основном за счет изъятия через налогообложение части дохода из других звеньев финансовой системы.

Составляющими государственных финансов являются:

- система бюджетов (федеральный – план доходов и расходов государства; республиканский, местный);

- внебюджетные фонды; основное назначение – финансирование целевых мероприятий. Основными внебюджетными фондами являются:

а) Пенсионный фонд, используемый на выплату пенсий и пособий,

б) Фонд социального страхования, используемый на выплату пособий по временной нетрудоспособности,

в) Государственный фонд занятости,

г) Федеральный фонд медицинского страхования,

- государственные кредиты.

Финансы населения - личные денежные средства граждан.

Финансы субъектов хозяйствования (финансы предприятий) – система денежных потоков в связи с осуществлением процесса производства – объект изучения.

В зависимости от целей деятельности различают хозяйствующие субъекты:

- коммерческого характера;
- некоммерческого характера;
- общественные объединения и организации.

Финансы субъектов хозяйствования обеспечивают воспроизводство затрат посредством самофинансирования, кредитования, государственного финансирования.

Финансовые ресурсы хозяйствующего субъекта в условиях рыночной экономики приобретают первостепенное значение, поскольку это единственный вид ресурсов с минимальным временным лагом, превращающийся в любой другой вид ресурсов.

Основные финансовые подсистемы находятся в тесной взаимосвязи. Домохозяйства предоставляют предприятиям и государству рабочую силу, получая заработную плату и часть дохода. Эти денежные средства используются на покупку товаров. Государство, за счет изъятия части дохода у предприятий и населения, предоставляет “общественный товар” (оборона, безопасность, защита окружающей среды, образование, социальное обеспечение).

Взаимодействие предпринимателей и государства обеспечивается через:

- правовое обеспечение предпринимательства посредством разработки положений о допустимой деятельности в стране;
- полное или частичное поддержание некоторых обеспечивающих бизнес элементов;
- распределение части дохода предпринимателей.

Обеспечивающая подсистема.

#### 1) Банки.

Признаками классификации банков являются:

- сфера деятельности в экономике (отрасль, регион, группа населения);
- вид операции (кредитование, сбережения, эмиссия).

К банковским операциям относятся:

- обмен денег;
- торговля драгоценностями;
- ведение счетов;
- прием вкладов;
- трансферт;
- учет векселей;
- выпуск ценных бумаг;
- выдача кредитов;
- консультирование клиентов;
- размещение капитала.

Принятая терминология предусматривает наличие следующих групп банков: центральные, коммерческие, кооперативные.

Центральный Банк занимает особое место в экономике страны как орган государственно-монопольного регулирования. Деятельность ЦБ регламентируется правительством (выпуск банкнот, регулирование денежного обращения, хранение валютных резервов и т. д.). По отношению к другим банкам выполняет роль кредитора, регулятора учетной ставки, регламентирует нормы обязательных резервов, контролирует деятельность. Управляющие ЦБ назначаются правительством страны. ЦБ не занимается кредитованием населения, не конкурирует в сфере бизнеса.

Коммерческие банки – универсальные банки, составляющие основу кредитной системы, занимаются аккумуляцией денежных средств населения, предприятий, организаций, размещением кредитных ресурсов, оказанием банковских услуг. В России насчитывается около 2000 банков (1997 г.), 1/3 из них имеют лицензию на совершение операций в валюте. 30% банков сосредоточено в Москве.

Всю систему функций банка можно сгруппировать по четырем направлениям:

1. Информационное и консультационное обеспечение действующих и потенциальных клиентов банка, поддержание межбанковской сети, анализ и прогноз финансовой ситуации в

стране и на отдельных предприятиях.

2. Пассивные действия по хранению денежных средств и обеспечению платежей между предприятиями и частными лицами.

3. Взаимодействие банков в банковской системе государства и межгосударственных банковских союзах.

4. Активные действия банка по размещению денежных средств через покупку ценных бумаг, кредитование, лизинг и т.д.

В деятельности банков имеется ряд специфических функций, среди которых:

Факторинг – разновидность торгово-комиссионной операции. Факторинг относится к кредиту, но отличается переходом дебиторской задолженности и риска по платежам от предприятия к другому лицу.

Лизинг (долгосрочная аренда) – арендный договор, по которому владелец имущества передает право его использования кому-нибудь через лизинговую компанию. Может предусматриваться выкуп имущества по истечении срока договора. (В ряде стран лизинг обеспечивает сторонам налоговые льготы). Лизинг – форма аренды основного капитала. Арендатор не приобретает сразу же право собственности, но может распоряжаться арендованным имуществом. Основные средства, приобретенные по лизингу, не находятся на балансе предприятия. Формы лизинга:

- оперативный,
- полный,
- финансовый,
- с полным сервисом,
- обращающийся.

Суммарная оплата при лизинге выше, чем при других формах финансирования, кроме того, не возникает право собственности на объект, но лизинг не ухудшает ликвидность предприятия, высвобождает средства предприятия, которые можно использовать на другие цели, и наконец лизинг позволяет оплачивать основные средства после продажи продукции. (платежи за оборудование, взятое по лизингу, осуществляются за счет текущих расходов, следовательно, уменьшается доход при налогообложении).

## 2) Страховые компании.

Страхование – финансовое обеспечение от возможного ущерба путем периодических взносов специальному учреждению по страховому договору, которое выплачивает денежное вознаграждение в случае ущерба (вследствие страхового случая). Различают страхование: социальное, предпринимательского риска, имущественное, личное, ответственности.

**ОСОБЕННОСТЬ ФИНАНСОВОЙ СИСТЕМЫ** проявляется в необходимости согласованности ее элементов. Например, введение свободных цен при дефиците товара без подкрепления соответствующей налоговой системой сталкивает страну в инфляцию, а при их согласованности будет обеспечиваться рост производства и насыщение рынка товарами. В целом финансовая система государства воспроизводит все процессы по распределению валового национального продукта, строится сегодня на **ПРИНЦИПЕ ФИСКАЛЬНОГО ФЕДЕРАЛИЗМА.**

Сущность его: четкое разграничение функций между отдельными звеньями финансовой системы. Так, правительство независимо в действиях, касающихся в целом государства: расходы на оборону, космос, внешние связи. Местные органы власти финансируют муниципальные расходы.

**ОСНОВНАЯ ПРОБЛЕМА** использования принципа фискального федерализма при формировании финансовой системы государства - **ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОПТИМАЛЬНОГО РАЗМЕРА ФИНАНСОВЫХ РЕСУРСОВ**, поступающих в федеральный, республиканский и местный бюджеты. В странах с развитой экономикой объем федерального бюджета составляет 40-60% размера консолидированного бюджета.

Мероприятия государства по мобилизации финансовых ресурсов, их распределению и использованию на основе финансового законодательства называют **ФИНАНСОВОЙ**

## ПОЛИТИКОЙ.

Финансовая политика складывается из двух взаимосвязанных направлений деятельности:

- фискальная политика (система налогообложения и регулирования структуры государственных расходов с целью воздействия на экономику);
- бюджетная политика (регулирование бюджета).

Финансовая политика государства – важнейший регулятор развития национальной экономики, она зависит от экономического состояния страны: переход экономики из одного состояния (кризис) в другое (подъем) меняет и направления финансовой политики.

Наиболее крупные статьи доходов и расходов бюджета.

### Принципы организации финансов предприятия

Финансы предприятия, будучи частью общей системы финансовых отношений, отражают процесс образования, распределения и использования доходов на предприятиях различных отраслей народного хозяйства.

Предприятия, как правило, выступают как юридические лица, что определяется совокупностью признаков. Согласно ст. 48 Гражданского кодекса, ”юридическим лицом признается организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Юридические лица должны иметь самостоятельный баланс или смету”.

Содержание хозяйственной деятельности предприятия состоит в организации производства, требующей соответствующего ФИНАНСОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ, и реализации конкретного товара (продукции, работы, услуги).

Каждое предприятие можно рассматривать как организацию, преобразующую поток поступающих ресурсов в продукцию, при этом каждое предприятие стремится обеспечить результату своей деятельности максимальную потребительскую ценность. Главная же задача финансовой службы предприятия – поставить дело так, чтобы обеспечить ликвидность предприятия в каждый момент времени (решается по известной схеме оборота капитала на предприятии, представленной как чередование денежных поступлений и выплат).

Первоначальный капитал инвестируется в производство, в процессе которого создается стоимость, выражаемая ценой реализованной продукции. После реализации она принимает денежную форму – форму ВЫРУЧКИ от реализации, поступающую на расчетный счет предприятия. Выручка является источником возмещения затраченных средств, формирования денежных фондов и финансовых резервов предприятия.

Принципы организации финансов определяются основами хозяйственной деятельности предприятия.

- **Самостоятельность в области хозяйственной деятельности:** предприятие самостоятельно финансирует все направления своих расходов в соответствии с планами, распоряжается имеющимися финансовыми ресурсами, инвестируя их по различным направлениям.

- **Самофинансирование** выражается в том, что каждое предприятие покрывает свои текущие и капитальные затраты за счет собственных источников. При временной недостаточности в средствах потребность в них может покрываться за счет краткосрочных ссуд банка и коммерческого кредита – в случае текущих затрат и долгосрочных банковских кредитов – в случае капитальных вложений. Принцип самофинансирования не может быть обеспечен на предприятиях, выпускающих продукцию с высокими затратами и низкой рентабельностью, по разным объективным причинам. Например, на предприятиях пассажирского транспорта, сельского хозяйства и других, финансируемых из бюджета.

- **Заинтересованность в итогах финансово-хозяйственной деятельности** Реализация этого принципа зависит от доли прибыли, остающейся в распоряжении предприятия.

• **Ответственность за результаты своей финансово-хозяйственной деятельности** реализуется в случае образования убытков, неспособности удовлетворить требования кредиторов по оплате товаров (работ, услуг), т.е. в случае банкротства. Постановлением Правительства РФ от 20.05.94 “О некоторых мерах по реализации законодательства о несостоятельности (банкротстве) предприятий” утверждена система критериев для определения неудовлетворительной структуры предприятий. Работа по банкротству предприятий организуется территориальными агентствами федерального управления по делам и несостоятельности предприятий (Госкомимущества РФ).

• **Необходимость контроля над финансово-хозяйственной деятельностью предприятия** вытекает из сущности финансов как денежных отношений. Контроль проявляется через анализ финансовых показателей и мер воздействия различного содержания (штрафные санкции, контроль над целевым расходованием финансовых ресурсов и т.д.). Контроль финансово-хозяйственной деятельности предприятий проводят различные организации:

- налоговая служба;
- контрольно-ревизионное управление Министерства финансов (госпредприятия);
- органы Федерального казначейства;
- аудиторская служба.

#### Система управления финансами на предприятии

Финансовый менеджмент предполагает разработку определенной стратегии и тактики на основе анализа финансовой отчетности с помощью системы показателей, прогнозирования доходов фирмы.

Изменение задач и функций финансовых служб на предприятиях в рыночных условиях (ранее финансовые службы на гос.предприятиях занимались в основном разработкой плановых финансовых показателей на год и пятилетку) привело к изменению структуры финансовых служб предприятий.

Структура, функции и ответственность всех подразделений финансовой службы, их взаимодействия с другими звеньями управления должны быть определены положением о финансовой дирекции.

Финансовая дирекция создается по решению правления АО или дирекции предприятия во главе с вице-президентом по финансам или главным финансовым менеджером.

В функции финансовой дирекции входят:

- обеспечение финансирования хозяйственной деятельности;
- разработка финансовой программы развития предприятия;
- разработка инвестиционной политики;
- определение кредитной политики;
- установление смет расходов денежных средств для всех подразделений предприятия;
- обеспечение страхования от финансовых рисков;
- проведение залоговых, трастовых, лизинговых и других операций;
- анализ финансово-хозяйственной и внешнеэкономической деятельности
- контроль за текущей деятельностью: осуществление расчетов с поставщиками, покупателями, банками, бюджетом; ведение финансовой и бухгалтерских документов.

В осуществлении этих функций главная роль отводится финансовому менеджеру, как профессиональному специалисту в области финансов, кредита, законодательства в области налогов, банковской, внешнеэкономической деятельности, бухгалтерского учета.

Поскольку финансовый менеджер – одна из ключевых фигур на предприятии, он может входить в состав высшего управленческого персонала фирмы; в качестве вознаграждения за труд получать не только заработную плату, но и процент от прибыли.

Любой бизнес начинается с постановки и ответов на три вопроса:

1. Какова должна быть величина и оптимальный состав активов предприятия для достижения поставленной цели?

2. Где найти источник финансирования и каков должен быть их оптимальный состав?

3. Как организовать текущее и перспективное управление финансовой деятельностью, обеспечивающее платежеспособность и финансовую устойчивость предприятия?

Ответить на эти вопросы – значит принять управленческое решение, этот процесс в большей степени искусство, чем наука.

Возможность найти оптимальное решение позволяет ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ, являющийся одной из систем общей структуры управления предприятием.

## **2. Вопросы**

1. Что собой представляет финансовая система? Назовите ее элементы.

2. Каковы принципы организации финансов предприятия?

3. Охарактеризуйте систему управления финансами на предприятии.

## **Практическое занятие № 3 Модели коллективного выбора**

**Цель занятия** заключается в формировании у обучающихся профессиональной компетенции ОПК-3.1, 3.2, 3.3

### **1. Теоретическая часть**

Для понимания сути финансового менеджмента предприятие представляется в балансовой форме, как совокупность активов и пассивов, то есть: активы – средства и направления их инвестирования; статьи активов – инвестиционные решения; пассивы – источники финансирования, статьи пассивов – решения по выбору источника финансирования.

В отношении активов принципиально важна классификация активов:

а) по продолжительности (краткосрочные и долгосрочные). Как результат - соответствующее деление ФМ на краткосрочный и долгосрочный.

б) по объектам инвестирования

- реальные активы (долгосрочные активы, материальные и оборотные);
- финансовые активы;
- нематериальные активы.

Классификация структуры капитала:

- собственный;
- заемный.

(Наиболее сложная структура капитала в акционерных обществах)

Цель ФМ - повышение благосостояния владельцев предприятия или прирост вложенного капитала (это не всегда повышение прибыли).

Теория и практика ФМ предпочитает рост благосостояния вкладчиков росту прибыли, т.к.:

- увеличивается значимость долгосрочных аспектов управления;
- учитывается фактор риска и неопределенности (при определении ожидаемой цены акций);
- учитывается временной фактор поступления отдачи на вложенный капитал;
- отражаются интересы акционеров.

Другие цели ФМ - максимизация прибыли, рост дохода управляющих и т.д. Таким образом, финансовые решения должны осуществляться в свете общей цели фирмы. Выдвигаемые участниками (менеджерами, директорами, руководителями подразделений,

акционерами) цели часто противоречивы. Существуют противоречия в целях между:

- управленческим персоналом (max прибыли) и акционерами (max дивидендов);
- персоналом и фирмой в целом (цель персонала предприятий – социальная справедливость, улучшение условий труда, экологии, что может привести к уменьшению прибыли и объема продаж фирмы).

Однако из всех целей одна является доминирующей в определенный момент времени, и эффективность принимаемых финансовых решений оценивается с точки зрения этой доминирующей цели.

При принятии финансовых решений на определенный момент времени необходимо помнить о следующем:

#### 1. Финансовые цели фирмы различны на отдельных стадиях жизненного цикла товара.

На этапе разработки нового товара фирма заботится о поддержании своей безубыточности в целом. Затраты на разработку покрываются за счет продаж более “зрелых” товаров.

На этапах выведения товара на рынок и роста объема продаж главная цель – увеличение прибыли (а это значит, что увеличиваются и налоговые платежи).

На этапе зрелости достаточная масса прибыли поддерживается за счет сокращения затрат, в основном постоянных (цель – сокращение затрат).

На этапе насыщения рынка и падения спроса для поддержания определенного размера прибыли требуется еще более значительное сокращение затрат, теперь переменных (под контролем над постоянными).

2. Динамика выручки зависит от уровня эластичности спроса, который определяет различные типы поведения покупателей при изменении цены на товар. Для уменьшения влияния капризов спроса на совокупный денежный поток доходов фирмы следует принимать решения о диверсификации производства за счет товаров, работ, услуг, имеющих разнонаправленную динамику.

ФМ базируется на нескольких основных концепциях.

#### **1. Временная ценность денежных ресурсов**

Объективная характеристика денежных потоков, осуществляемых в разные периоды времени.

#### **2. Денежные потоки**

Любое инвестиционное решение основывается на:

- оценке собственного финансового состояния и целесообразности участия в инвестиционной деятельности;
- оценке размера инвестиций и источников финансирования;
- оценке будущих поступлений от реализации проекта.

#### **3. Предпринимательский и финансовый риски**

Любое перспективное решение финансового характера субъективно. Степень его объективности зависит от многих факторов, включая точность прогнозов, составленных на основе статистических данных. В этих случаях оценки должны даваться в виде распределения, например, пессимистической, наиболее вероятной и оптимистической оценок. Снижение степени риска достигается диверсификацией видов деятельности, активов и т.д.

#### **4. Цена капитала**

При выборе источников финансирования необходим учет того, что каждый источник имеет свою цену, причем эта цена имеет вероятностный характер.

#### **5. Объективность информационной базы**

Информационное обеспечение финансового менеджмента

Инструменты ФМ – это:

- финансовая отчетность, которая является, в свою очередь, информационным обеспечением ФМ;



- финансовые показатели, рассчитываемые на основе финансовой отчетности;
- финансовое планирование (бюджетирование и налоговое планирование).

**Отчетность** – способ получения итоговой информации о результатах работы предприятия. Финансовая отчетность – совокупность форм, составленных на основе данных финансового учета.

Финансовая отчетность предоставляется в обязательном порядке за определенный период (квартал, год):

- собственникам:
  - а) учредителям,
  - б) участникам товарищества,
  - в) органам, уполномоченным управлять государственным имуществом;
- органам налоговой инспекции и государственной статистики;
- другим государственным органам, на которые в соответствии с действующим законодательством возложена проверка отдельных сторон деятельности предприятия и получение отчетности.

Типовые формы бухгалтерской отчетности и инструкции о порядке их заполнения разрабатываются и утверждаются Министерством финансов и Государственной налоговой службой.

Годовая бухгалтерская отчетность предприятий о результатах хозяйственной деятельности, имущественном и финансовом положении является открытой к публикации. Достоверность публикуемой информации (отчетности) подтверждается независимой аудиторской организацией. Ответственность за достоверность публикуемых сведений, в соответствии с действующим уголовно-процессуальным законодательством, несет предприятие, предоставившее отчетность.

Годовой бухгалтерский баланс содержит несколько типовых форм.

1. Баланс предприятия.
2. Отчет о финансовых результатах и их использовании (содержит разделы: финансовые результаты; использование прибыли; платежи в бюджет; затраты и расходы, учитываемые при исчислении льгот по налогу на прибыль).
3. Приложение к балансу (отчеты о движении капитала; движение заемных средств; динамика дебиторской и кредиторской задолженности; состав нематериальных активов и пр.).
4. Пояснительная записка с изложением факторов, повлиявших на результаты деятельности, решения по итогам рассмотрения на предприятии годового отчета и распределения прибыли.
5. Акт аудиторской проверки.

Составление и анализ финансовых отчетов имеет важное значение как для улучшения деятельности “своего” предприятия, так и для оценки финансового состояния предприятий-партнеров.

Конечно, имеются определенные различия в построении финансовых отчетов в различных странах. Однако в большинстве стран с рыночной экономикой существует общая концепция построения финансовых отчетов.

## **2. Вопросы**

1. Сущность, функции, цели и концепции финансового менеджмента.
2. Каково информационное обеспечение финансового менеджмента?

### **Практическое занятие № 4 Риск групповых решений**

**Цель занятия** заключается в формировании у обучающихся профессиональной компетенции ОПК-3.1, 3.2, 3.3

## 1. Теоретическая часть

Финансовая отчетность – совокупность форм отчетности, составленных на основе данных бухгалтерского учета с целью предоставления внешним и внутренним пользователям информации о финансовом положении предприятия.

В международной практике финансовый отчет предприятия (фирмы) включает:

- Балансовый отчет (РФ – ф №1).
- Отчет о прибылях и убытках (отчет о доходах), (РФ – Отчет о финансовых результатах ф №2).
- Отчет о нераспределенной прибыли (РФ – нет).
- Отчет об источниках фондов и их использовании (РФ – приложение к балансу №5 отчет об источниках и использовании средств).
- Примечание (справки) к финансовым отчетам (РФ – справки к ф №2).
- Заключение аудитора (бухгалтера-ревизора).

По международной терминологии, БАЛАНС – документ, отражающий активы и обязательства предприятия в денежном выражении, составленный на определенную дату.

**БАЛАНСОВЫЙ ОТЧЕТ НЕ ОТРАЖАЕТ РЫНОЧНОЙ СТОИМОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ!**

Отличие российской формы балансового отчета от западной связано, прежде всего, с порядком записи отдельных статей актива и пассива.

При анализе фин.отчетов следует помнить о том, что

1. Показатели бух.учета имеют ценность только тогда, когда они сравниваются между собой, в противном случае они не имеют практического значения.
2. Ценность показателей бух.учета в значительной степени зависит от даты их составления и периода времени, к которому они относятся.
3. Необходимо использовать сопоставимые цены во всех проводимых сравнениях и расчетах, либо текущие цены, либо цены базового периода.

**ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ** (отчет о доходах) показывает эффект от деятельности предприятия (сколько денег заработано или потеряно) в течение определенного периода. Разность между доходами и расходами за этот период является чистой прибылью или убытком.

Отчет об источниках фондов и их использовании: чистая прибыль + амортизация, новые ссуды, новый выпущенный капитал – **ИСТОЧНИКИ**. **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ** – дивиденды, закупка недвижимого имущества, увеличение оборотного капитала.

Примечания к финансовым отчетам содержат :

- существенные корректировки фин. учета;
- информацию требуемую законом, если она не раскрыта;
- изменения в принципах ведения учета;
- чрезвычайные обстоятельства и т.д.

Цели и средства анализа финансового состояния. Финансовые коэффициенты

Анализ финансового состояния производится на основе анализа внешней отчетности.

Основные приемы анализа:

-“чтение” баланса и анализ абсолютных и относительных показателей, представленных в балансе. Дает возможность сделать выводы об источниках финансовых средств, направлениях их вложений;

- составление сравнительных таблиц с выявлением абсолютных и относительных показателей в динамике за ряд лет (горизонтальный и вертикальный анализ):

- а) изменения в структуре капитала предприятия,
- б) рост производственных мощностей и собственности предприятия и т.п.

- использование системы взаимосвязанных показателей, каждый из которых несет определенную смысловую нагрузку и характеризует отдельные аспекты деятельности предприятия.

### Направления анализа и система показателей

- Анализ платежеспособности предприятия (1-ый этап).
- Анализ рентабельности и деловой активности (2-ой этап).
- Оценка инвестиций (3-й этап).

**ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТЬ** – способность фирмы покрывать обязательства. Оценка платежеспособности предусматривает оценку ликвидности, т.е. способность фирмы покрывать краткосрочные обязательства, а также анализ структуры капитала фирмы в целях защиты от кредиторов и инвесторов, имеющих долгосрочные вложения в фирму.

Способы оценки ликвидности:

а) косвенно на основе внешней информации (соблюдение финансовой дисциплины - число неплатежей в срок, задержки с оплатой). Информация: сведения банков, показатели баланса по просроченным ссудам и т.п.;

б) на основе показателей ликвидности.

*Показатели используют для того, чтобы судить о способности фирмы оплатить свои текущие обязательства из собственных оборотных средств. Рассматривают несколько показателей ликвидности. (Существует несколько схем).*

Показатели различают по скорости погашения, поскольку различные статьи активов имеют различную степень близости к наличным деньгам. Считается, что наиболее ликвидные активы – наличные деньги и быстрореализуемые ценные бумаги; запасы – наименее ликвидны (если наступают трудности, их можно и не продать по обычным ценам).

Коэффициент общей ликвидности показывает, достаточно ли у фирмы средств, чтобы иметь возможность погасить краткосрочные обязательства в течение предстоящего года.

Коэффициент срочной ( абсолютной) ликвидности –  $K_a$  – показывает, какая часть текущих обязательств может быть погашена на дату составления баланса.

Считается, что CR (Current Ratio) должен находиться в пределах от 1 до 2-3. Нижняя граница обусловлена тем, что текущих активов должно быть достаточно для погашения текущих обязательств, иначе фирма может оказаться неплатежеспособной. Превышение активов над обязательствами зависит от отрасли, длительности производственного цикла, структуры оборотных активов и проч.

Косвенно оценить ликвидность и самофинансируемость предприятия можно через показатель рабочего капитала (WC). Считается, что чем больше величина РАБОЧЕГО КАПИТАЛА, тем более устойчиво финансовое положение фирмы.

### Годовой объем продаж в кредит

Дебиторская задолженность.

Например, ожидаемый оборот  $365/60 = 6$  оборотов в год (60 дней – отсрочка платежа для покупателей), следовательно, коэффициент, превышающий 6, говорит о высокой ликвидности дебиторской задолженности.

С другой стороны, слишком высокий коэффициент RTR может быть нежелателен, так как свидетельствует о небольшом периоде денежного сбора и слишком ограниченной кредитной политике. Такая политика может нанести ущерб получению прибыли путем отказа в кредите (товарном) потенциально платежеспособным покупателям, которые будут покупать продукцию у других фирм, имеющих более мягкую кредитную политику.

Показатель оборота материальных запасов (ITR)

### Себестоимость реализованной продукции

Средняя стоимость запасов

Рост показателя свидетельствует об увеличении ликвидности запасов, т.е. запасы в этом случае расходуются быстро. Однако это может лишь показывать, что фирма работает “с колес”, или имеет слишком много мелких заказов, или слишком высоких издержках по управлению запасами. Низкий уровень показателя говорит о том, что материально-производственные запасы являются неходовым товаром

## 2. Вопросы

1. Охарактеризуйте финансовые отчеты. Российская и зарубежная практика.
2. Назовите цели и средства анализа финансового состояния.

### **СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

<b>6.1.1. Основная литература</b>				
	<b>Авторы, составители</b>	<b>Заглавие</b>	<b>Издательство, год</b>	<b>Адрес</b>

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
Л1.1	Учитель Ю. Г., Терновой А. И., Терновой К. И.	Разработка управленческих решений (2-е издание): Учебник для обучающихся вузов, обучающихся по специальности «Антикризисное управление» и другим	Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015	<a href="http://www.iprbookshop.ru/52555.html">http://www.iprbookshop.ru/52555.html</a>
Л1.2	Дроздова, И. В., Харитонович, А. В.	Разработка управленческих решений: практикум	Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2017	<a href="http://www.iprbookshop.ru/74347.html">http://www.iprbookshop.ru/74347.html</a>
Л1.3	Строева Е.В., Лаврова Е.В.	Разработка управленческих решений: Учебное пособие	Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2014	<a href="http://znanium.com/go.php?id=420359">http://znanium.com/go.php?id=420359</a>
<b>6.1.2. Дополнительная литература</b>				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
Л2.1	Бережная Е. В., Бережной В. И.	Методы и модели принятия управленческих решений: Учебное пособие	Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2017	<a href="http://znanium.com/go.php?id=661263">http://znanium.com/go.php?id=661263</a>
Л2.2	Ершова Н. А.	Разработка управленческих решений в системе эффективного менеджмента: монография	Москва: МИРБИС Перо, 2015	<a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=445845">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=445845</a>
<b>6.1.3. Методические разработки</b>				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
Л3.1	ДГТУ; сост. А.Г. Сапожникова	Руководство для преподавателей по организации и планированию различных видов занятий и самостоятельной работы обучающихся в Донском государственном техническом университете: метод. указания	Ростов н/Д.: ИЦ ДГТУ, 2018	<a href="https://ntb.donstu.ru/content/rukovodstvo-dlya-prepodavateley-porganizacii-i-planirovaniyu">https://ntb.donstu.ru/content/rukovodstvo-dlya-prepodavateley-porganizacii-i-planirovaniyu</a>
<b>6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"</b>				
Э1	Учитель, Ю. Г. Разработка управленческих решений (2-е издание) [Электронный ресурс] : учебник для обучающихся вузов, обучающихся по специальности «Антикризисное управление» и другим экономическим специальностям, специальности «Менеджмент организации» / Ю. Г. Учитель, А. И. Терновой, К. И. Терновой. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. — 383 с. — 978-5-238-01091-5. — Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/52555.html">http://www.iprbookshop.ru/52555.html</a>			
Э2	Дроздова, И. В. Разработка управленческих решений [Электронный ресурс] : практикум / И. В. Дроздова, А. В. Харитонович. — Электрон. текстовые данные. — СПб. : Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2017. — 92 с. — 978-5-9227-0745-9. — Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/74347.html">http://www.iprbookshop.ru/74347.html</a>			
Э3	Разработка управленческих решений: Учебное пособие / Е.В. Строева, Е.В. Лаврова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 128 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (обложка) ISBN 978-5-16-005222-9 - Режим доступа: <a href="http://znanium.com/catalog/product/420359">http://znanium.com/catalog/product/420359</a>			

Э4

Ершова, Н.А. Разработка управленческих решений в системе эффективного менеджмента : монография / Н.А. Ершова ; Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС» (Институт). - Москва : МИРБИС : Перо, 2015. - 240 с. : ил. - ISBN 978-5-906847-33-1 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=445845> (14.03.2019).

Э5	Методы и модели принятия управленческих решений : учеб. пособие / Е.В. Бережная, В.И. Бережной. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 384 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа <a href="http://www.znanium.com">http://www.znanium.com</a> ].— (Высшее образование: Бакалавриат). — <a href="http://www.dx.doi.org/10.12737/975">www.dx.doi.org/10.12737/975</a> . - Режим доступа: <a href="http://znanium.com/catalog/product/661263">http://znanium.com/catalog/product/661263</a>
<b>6.3.1 Перечень программного обеспечения</b>	
6.3.1.1	Microsoft Windows XP, Сертификат подлинности Windows (COA) на корпусе ноутбука;
6.3.1.2	Microsoft Office 2007 Professional Plus лицензионное соглашение № 44684778
6.3.1.3	Windows 7 корпоративная, Оплата продления подписки Imaginepremium по счету IM29470 от 28.01.2019г.;
6.3.1.4	Microsoft Office 2010 Professional Plus лицензионное соглашение № 49405992
6.3.1.5	
<b>6.3.2 Перечень информационных справочных систем</b>	
6.3.2.1	Информационно-правовая система «Консультант +», <a href="http://www.abc.vvsu.ru">http://www.abc.vvsu.ru</a> , <a href="http://www.cbr.ru">http://www.cbr.ru</a>



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Технологический институт сервиса (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе  
(ТИС (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе)**

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

для организации самостоятельной работы  
по дисциплине «Разработка стратегических  
управленческих решений»

для обучающихся направления подготовки  
38.04.02 «Менеджмент»

Программа магистратуры «Стратегическое управление»



## СОДЕРЖАНИЕ

Введение

1. Общая характеристика самостоятельной работы
  2. Контрольные точки и виды отчетности по ним
  3. Методические рекомендации по изучению теоретического материала
  4. Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям
  5. Методические рекомендации по подготовке доклада
  6. Методические рекомендации по подготовке к тестированию
  7. Методические рекомендации по выполнению контрольной работы
  8. Методические рекомендации по подготовке к зачету
- Список рекомендуемых информационных источников

## ВВЕДЕНИЕ

Цель методических указаний – оказать помощь студентам в освоении курса «Разработка стратегических управленческих решений».

Данные методические указания направлены на систематизированное и логически последовательное изучение общих закономерностей функционирования экономики с помощью обсуждения проблемных вопросов по теме, решения проблемных задач и обсуждения ситуаций, тестов, подготовки рефератов, докладов, презентаций.

Перед началом курса целесообразно ознакомиться со структурой дисциплины на основании программы, а также с последовательностью изучения тем и их объемом. С целью оптимальной самоорганизации необходимо сопоставить эту информацию с графиком занятий и выявить наиболее затратные по времени и объему темы, чтобы заранее определить для себя периоды объемных заданий.

### 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Цель освоения дисциплины – дисциплина «Разработка стратегических управленческих решений» имеет целью дать студентам необходимые знания в области экономического управления хозяйственной деятельностью предприятия, научить самостоятельно принимать решение по вопросам, затрагивающим различные аспекты непосредственной деятельности предприятия и приобрести навыки расчета и анализа основных экономических показателей.

Изучение дисциплины нацелено на формирование бакалавра, способного обобщать экономические явления, прогнозировать развитие предприятия, разрабатывать направления повышения эффективности их деятельности в условиях рыночной экономики.

Применение метода системного анализа к изучению данной дисциплины определяет следующие его задачи: изучение экономических проблем в исторической перспективе, расширение знания обучающихся в области экономики, развитие способности обучающихся к пониманию и критическому осмыслению проблем современности, обсуждаемых в средствах массовой информации, экономической литературе, а также приобретение навыков последовательно и грамотно излагать свои мысли в устной и письменной форме.

В результате освоения данной дисциплины формируются следующие компетенции у обучающегося:

ПК-1 Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать организационную и функциональные стратегии развития, программы организационного развития и обеспечивать их реализацию.

ОПК-3: Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды;

ОПК-3.1: Понимает особенности поведения субъектов социально-экономических взаимодействий в зависимости от специфики среды, включая особенности кросс-культурных взаимодействий

ОПК-3.2: Критически оценивает альтернативные варианты решения поставленных профессиональных задач, разрабатывает и обосновывает способы их решения с учётом критериев организационной эффективности, оценки рисков и возможных социально-экономических последствий

ОПК-3.3: Описывает проблемы и ситуации профессиональной деятельности, используя язык и аппарат менеджмента и, при необходимости, смежных экономических и социальных наук

Самостоятельная работа по дисциплине «Разработка стратегических управленческих решений» выполняется с целью получения и закрепления знаний, приобретенных при изучении теоретического материала.

## **2. КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ И ВИДЫ ОТЧЕТНОСТИ ПО НИМ**

Контроль качества и сроков изучения тем лекций выполняется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в виде конспектирования текста.

Контроль качества и сроков выполнения практических заданий осуществляется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в соответствии с заданием.

Контроль качества сдачи доклада осуществляется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в соответствии с заданием.

Успеваемость обучающихся по каждой дисциплине оценивается в ходе текущего контроля и промежуточной аттестации.

## **2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА**

Изучение любого раздела или темы следует начинать с ознакомления с вопросами плана изучения темы. Теоретический материал представляет собой конспект лекций, содержащий необходимый набор утверждений и формул (без детальных подробностей), но с подробным обоснованием их использования при решении конкретных экономических задач. При изучении материала необходимо помимо лекционных материалов использовать рекомендуемую основную и дополнительную литературу для лучшего усвоения материала.

Осваивать теорию следует в соответствии с той последовательностью, которая представлена в плане лекции. Методика работы с литературой предусматривает ведение записи прочитанного в виде плана - конспекта, опорного конспекта. Это позволит сделать знания системными, зафиксировать и закрепить их в памяти.

Для успешного освоения дисциплины, необходимо самостоятельно детально изучить представленные темы по рекомендуемым источникам информации. При подготовке к занятиям следует руководствоваться указаниями и рекомендациями преподавателя, использовать основную литературу из представленного им списка. Для наиболее глубокого освоения дисциплины рекомендуется изучать литературу, обозначенную как «дополнительная» в представленном списке в РПД.

### **Вопросы для подготовки к устному опросу текущего контроля (Блок 1)**

1. Как можно рассматривать решение и его принятие?
2. Характеристика принятия решений в организации?
3. Перечислите четыре группы ролей менеджеров в организации?
4. Качество управленческих решений
5. Оценка качества
6. Эффективность управленческих решений
7. Роль управленческих решений в ГМУ.
8. Влияние государства на управление коммерческими структурами
9. Управленческие решения в государственной власти и их влияние на бюджет.
10. Управленческие решения в муниципальной власти и их влияние на бюджет.
11. Процесс принятия управленческих решений в госвласти.
12. Процесс принятия управленческих решений в муниципальной власти
13. Выбор управленческих решений
14. Оценка эффективности управленческих решений
15. Выбор групповых управленческих решений
16. Оценка группового выбора управленческих решений
17. Сущность политического решения
18. Функции политических решений

19. Эффективность политических решений
20. Регион
21. Управление регионом
22. Экономическая политика региона
23. Стратегия развития региона
24. Сущность трехсекторной модели
25. Управление инвестициями
26. Инвестиционная политика
27. Стратегия увеличения производительности труда
28. Управление трудовыми ресурсами

### **Вопросы для подготовки к устному опросу текущего контроля (Блок 2)**

1. Назовите этапы разработки сценария будущего и содержания работ на каждом этапе?
2. Что понимается под «стратегической сегментацией» и почему ее «необходимо проводить»?
3. Какими параметрами оценивается стратегическая хозяйственная зона?
4. Опишите порядок выделения СЗХ.
5. Каким требованиям должен удовлетворять набор СЗХ организации?
6. С какой целью определяется позиция организации на рынке? Какие методы для этого используются?
7. Как классифицирует портфельная матрица БКТ СХП организации и какие особенности стратегий, которых они придерживаются?
8. Какие стратегические задачи возможно решать с помощью матрицы БКГ?
9. Как классифицирует портфельная матрица Мак-Кинси СХП организации и какие особенности стратегий, которых они придерживаются?
10. Назовите основные группы планов, которые разрабатывают в организации. Каково содержание каждой группы планов?
11. Какие основные разделы должен включать стратегический план?
12. Каким образом обеспечивается адаптивность планов развития организации?
13. Каковы задачи и значение стратегического контроля? Чем стратегический контроль отличается от оперативного?

### **Критерии оценки устного опроса**

Полнота ответа на поставленный вопрос, умение использовать термины, приводить примеры, делать выводы.

За каждый блок в сумме обучающийся должен получить 25 баллов, из них 5 – за посещение занятий, 5 - Выполнение дополнительных заданий (доклад, статья, презентация ), 10 – за выполнение тестовых заданий, 5 – за защиту лабораторных работ

Критерии получения оценки:

- результат, содержащий полный правильный ответ – максимальное количество баллов;

- результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – более 60%) или ответ, содержащий незначительные неточности– 75% от максимального количества баллов;

результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – от 30 до 60%) или ответ, содержащий значительные неточности -40 % от максимального количества баллов;

- результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – менее 30%), неправильный ответ (ответ не по существу задания) или отсутствие ответа – 0 % от максимального количества баллов.

### **3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

Процесс подготовки к практическим (семинарским) занятиям включает изучение нормативных документов, обязательной и дополнительной литературы по рассматриваемому вопросу.

Непосредственное проведение практического (семинарского) занятия предполагает:

- индивидуальные выступления обучающихся с сообщениями по какому-либо вопросу изучаемой темы;
- фронтальное обсуждение рассматриваемой проблемы, обобщения и выводы;
- решение задач и упражнений по образцу;
- решение вариантов задач и упражнений;
- решение ситуационных производственных (профессиональных) задач;
- проектирование и моделирование разных видов и компонентов профессиональной деятельности.

Процесс подготовки к практическим (семинарским) занятиям включает изучение нормативных документов, обязательной и дополнительной литературы по рассматриваемому вопросу.

### **5. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ РЕФЕРАТА**

К самостоятельной работе относится написание и защита реферата в семестре. Подготовка реферата по дисциплине «Разработка стратегических управленческих решений» - один из основных этапов учебного процесса в обучении обучающихся, которым необходимо приобрести навыки самостоятельного исследования и представления его результатов. Тема выбирается студентом самостоятельно по согласованию с преподавателем.

Примерные темы рефератов:

1. Стратегическое управленческое решение и его роль в деятельности менеджера
2. Формы подготовки и реализации стратегических управленческих решений
3. Организация управления как система формирования решения
4. Разработка стратегического управленческого решения по развитию материально-технической базы предвцмип (на примере предприятия высокотехнологичной отрасли экономики)
5. Технология подготовки и реализации стратегических управленческих решений
6. Компьютерные технологии интеллектуальной поддержки стратегических управленческих решений
7. Анализ внешней среды и ее влияния на подготовку и реализацию альтернативных стратегических управленческих решений
8. Разработка управленческого решения по совершенствованию управления оборотными средствами предприятия
9. Модели и методы разработки и выбора стратегического управленческого решения
10. Качество и эффективность стратегических управленческих решений
11. Стратегия развития компании (на примере предприятия высокотехнологичной отрасли экономики)
12. Стратегическое управленческое решение в цикле управления
13. Методологические подходы к разработке управленческих решений
14. Предвидение в разработке и принятии стратегических управленческих решений
15. Разработка стратегического управленческого решения в условиях неопределенности и риска
16. Разработка управленческого решения по выводу из эксплуатации ядерного энергетического блока АЭС
17. Методы прогнозирования стратегических управленческих решений
18. Разработка стратегического управленческого решения по повышению конкурентоспособности предприятия за счет улучшения использования кадрового потенциала

19. Разработка управленческого решения по созданию системы менеджмента качества предприятия.
20. Разработка управленческого решения по формированию корпоративной стратегии малого инновационного предприятия.

В результате подготовки реферата студент может выступать на конференциях и семинарах по этому вопросу.

#### **Общие рекомендации по подготовке реферата**

Реферат должен включать в себя введение, основную часть и заключение.

Во введении необходимо отразить обоснование актуальности выбранной темы, краткое описание текущего состояния проблемы. В нем студент должен указать цель и задачи работы, объект исследования, элементы новизны, введенные в процессе написания работы. Необходимо перечислить проблемы, которые должны быть решены в рамках выбранной темы.

Основная часть реферата должна содержать вопросы, предусмотренные в плане работы. В ней необходимо отразить теоретические основы, раскрывающие суть проблемы, проанализировать собранные материалы, характеризующие практическую сторону объекта исследования. Этот раздел может содержать рабочие таблицы, диаграммы (диаграммы и другие материалы).

В заключение необходимо отразить выводы и предложения, полученные в результате предыдущей работы. Они должны быть сформулированы четко и точно.

Список литературы включает в алфавитном порядке список современных законов и нормативных актов, соответствующей научной литературы, научных работ, статистических сборников и других источников, выпущенных не ранее пяти лет.

#### **Оформление реферата и порядок защиты**

Объем работы – 15-20 страниц пронумерованного компьютерного текста, шрифт, 14, интервал 1,5, поля стандартные. Иллюстрации, фотографии, рисунки, графики, которые появляются на тексте, должны быть пронумерованы.

Выполненный реферат проверяется преподавателем. Если он оформлен согласно предъявляемым требованиям, то работа допускается к защите, о чем преподавателем делаются записи на титульном листе работы. Если имеет отрицательный отзыв, то он возвращается на доработку с последующим представлением о его повторном рассмотрении.

Требуемый уровень оригинальности не менее 50%.

Рефераты могут сопровождаться презентацией, отражающей основные моменты выполненного исследования.

#### **Критерии оценки реферата**

Критерий оценки реферата	Показатель	Максимальное количество баллов
1. Степень раскрытия сущности проблемы	- соответствие содержания теме реферата;	1
	- полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы;	1
	- умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал;	1
	- умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу;	1
	- аргументировать основные положения и выводы;	1
	- умение четко и обоснованно формулировать выводы;	1
	- самостоятельность, способность к определению собственной позиции по проблеме и к практической адаптации материала	2

2.Соблюдение требований по оформлению	- правильность и аккуратность оформления реферата	1
	-точность в цитировании и указании источника текстового фрагмента,	1
	- соблюдение требований к объему и структуре реферата;	1
	- грамотность и культура изложения	1
3.Уровень защиты реферата	- доклад структурирован, раскрывает тему	1
	- даны правильные, аргументированные ответы на уточняющие вопросы	2
	- слайды представлены в логической последовательности и оформление презентации;	1
	- количество слайдов не более 10	1
Максимальное количество баллов		17

Для подготовки презентации к защите реферата, обучающемуся необходимо использовать PowerPoint. Количество слайдов презентации к защите реферата – не более 10.

Максимальное количество баллов, которое обучающийся может получить за подготовку реферата и презентации к нему составляет 17 баллов. Баллы учитываются в процессе проведения текущего контроля.

17 баллов – оценка «отлично»;

12-16 баллов – оценка «хорошо»;

8-11 баллов – оценка «удовлетворительно»

Менее 8 баллов – оценка «неудовлетворительно».

## 6. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ТЕСТИРОВАНИЮ

Успешное выполнение тестовых заданий является необходимым условием итоговой положительной оценки в соответствии с рейтинговой системой обучения. Выполнение тестовых заданий предоставляет студентам возможность самостоятельно контролировать уровень своих знаний, обнаруживать пробелы в знаниях и принимать меры по их ликвидации. Форма изложения тестовых заданий позволяет закрепить и восстановить в памяти пройденный материал. Тестовые задания охватывают основные вопросы по дисциплине «Разработка стратегических управленческих решений».

У студента есть возможность выбора правильного ответа или нескольких правильных ответов из числа предложенных вариантов. Для выполнения тестовых заданий студенты должны изучить лекционный материал по теме, соответствующие разделы учебников, учебных пособий и других источников.

Контрольный тест выполняется студентами самостоятельно во время семинарских занятий.

### Тестовые задания

Выберите один или несколько правильных ответов

1. Стратегия организации это:

а) деятельность организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка);

б) практическое использование методологии стратегического управления;

в) генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей;

г) обеспечение выработки действий для достижения целей организации и создание управленческих механизмов реализации этих действий через систему планов.

2. Стратегия управления персоналом организации, производством, финансами и стратегией в других сферах деятельности это:

а) функциональная стратегия

- б) бизнес-стратегия
  - в) корпоративная стратегия
  - г) стратегия
3. Генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей - это:
- а) функциональная стратегия
  - б) бизнес-стратегия
  - в) корпоративная стратегия
  - г) стратегия
4. Стратегия организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка) - это:
- а) функциональная стратегия
  - б) бизнес-стратегия
  - в) корпоративная стратегия
  - г) стратегия
5. Стратегия подразделения по производству бытовых холодильников многоотраслевой электротехнической организации - это:
- а) функциональная стратегия
  - б) бизнес-стратегия
  - в) корпоративная стратегия
  - г) стратегия

.....  
 .....

**Критерии оценивания компетенций**

Оценка «отлично» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 90 %.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 70 %).

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 50 %).

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания составляет менее 50 %, либо ответы заимствованы.

**Оформление ответов на тесты**

Ответы на тесты оформляются на студентом на отдельном листе самостоятельно. В правом углу проставляется ФИО и группа, далее следует номер теста и выбранный вариант ответа.

**7. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ЗАЧЕТУ С ОЦЕНКОЙ**

Процедура зачета (дифференцированного зачета) как отдельное контрольное мероприятие проводится по следующим вопросам:

1. Чем обусловлено возникновение методологии стратегического управления организации?
2. Охарактеризуйте основные этапы развития методологии стратегического управления.
3. В чем заключается различие между долгосрочным и стратегическим планированием?
4. Назовите основные преимущества стратегического подхода к управлению.



5. Сформулируйте основные принципы; новой управленческой парадигмы и ее традиционной рационалистской.
6. Дайте характеристику организации как объекта стратегического управления.
7. Раскройте смысл понятия «потенциал» организации.
8. Какие типы организационного поведения демонстрируют коммерческие и некоммерческие организации на рынке? От чего зависит выбор того или иного типа организационного поведения?
9. Назовите отличительные признаки природного и предпринимательского организационного поведения.
10. Какого типа организационного поведения придерживается Ваша организация? Чем обоснован такой выбор?
11. Назовите основные этапы планирования стратегии, дайте целевую характеристику каждого из них.
12. В чем заключаются особенности процесса стратегического планирования?
13. В чем проявляется принцип адаптивности при планировании стратегии организации?
14. Охарактеризуйте взаимосвязь элементов стратегического выбора в процессе планирования.
15. Почему миссия организации является основой ее существования?
16. Как организация выбирает свою миссию? Приведите пример формулирования миссии.
17. Перечислите основные шаги алгоритма выработки стратегических целей организации.
18. Какие требования необходимо учитывать при постановке целей?
19. Какие методы разработки целей организации Вы знаете?
20. Каковы области использования метода «сценария будущего» в стратегическом управлении? В чем заключается суть этого метода?
21. Назовите этапы разработки сценария будущего и содержания работ на каждом этапе?
22. Что понимается под «стратегической сегментацией» и почему ее «необходимо проводить»?
23. Какими параметрами оценивается стратегическая хозяйственная зона?
24. Опишите порядок выделения СЗХ.
25. Каким требованиям должен удовлетворять набор СЗХ организации?
26. С какой целью определяется позиция организации на рынке? Какие методы для этого используются?
27. Как классифицирует портфельная матрица БКГ СХП организации и какие особенности стратегий, которых они придерживаются?
28. Какие стратегические задачи возможно решать с помощью матрицы БКГ?
29. Как классифицирует портфельная матрица Мак-Кинси СХП организации и какие особенности стратегий, которых она придерживаются?
30. Назовите основные группы планов, которые разрабатывают в организации. Каково содержание каждой группы планов?
31. Какие основные разделы должен включать стратегический план?
32. Каким образом обеспечивается адаптивность планов развития организации?
33. Каковы задачи и значение стратегического контроля? Чем стратегический контроль отличается от оперативного?
34. Опишите алгоритм формирования бюджета
35. Какие методы используются для распределения стратегических ресурсов в организации?

Зачет с оценкой выставляется по результатам работы в семестре, при сдаче всех контрольных точек, предусмотренных текущим контролем успеваемости.

### **СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

<b>6.1.1. Основная литература</b>				
	<b>Авторы, составители</b>	<b>Заглавие</b>	<b>Издательство, год</b>	<b>Адрес</b>

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
Л1.1	Учитель Ю. Г., Терновой А. И., Терновой К. И.	Разработка управленческих решений (2-е издание): Учебник для обучающихся вузов, обучающихся по специальности «Антикризисное управление» и другим экономическим специ-	Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015	<a href="http://www.iprbookshop.ru/52555.html">http://www.iprbookshop.ru/52555.html</a>
Л1.2	Дроздова, И. В., Харитонович, А. В.	Разработка управленческих решений: практикум	Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2017	<a href="http://www.iprbookshop.ru/74347.html">http://www.iprbookshop.ru/74347.html</a>
Л1.3	Строева Е.В., Лаврова Е.В.	Разработка управленческих решений: Учебное пособие	Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2014	<a href="http://znanium.com/go.php?id=420359">http://znanium.com/go.php?id=420359</a>
<b>6.1.2. Дополнительная литература</b>				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
Л2.1	Бережная Е. В., Бережной В. И.	Методы и модели принятия управленческих решений: Учебное пособие	Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2017	<a href="http://znanium.com/go.php?id=661263">http://znanium.com/go.php?id=661263</a>
Л2.2	Ершова Н. А.	Разработка управленческих решений в системе эффективного менеджмента: монография	Москва: МИР-БИС Перо, 2015	<a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=445845">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=445845</a>
<b>6.1.3. Методические разработки</b>				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
Л3.1	ДГТУ; сост. А.Г. Сапожникова	Руководство для преподавателей по организации и планированию различных видов занятий и самостоятельной работы обучающихся в Донском государственном техническом университете: метод. указания	Ростов н/Д.: ИЦ ДГТУ, 2018	<a href="https://ntb.donstu.ru/content/rukovodstvo-dlya-prepodavatelye-po-organizacii-i-planirovaniyu">https://ntb.donstu.ru/content/rukovodstvo-dlya-prepodavatelye-po-organizacii-i-planirovaniyu</a>
<b>6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"</b>				
Э1	Учитель, Ю. Г. Разработка управленческих решений (2-е издание) [Электронный ресурс] : учебник для обучающихся вузов, обучающихся по специальности «Антикризисное управление» и другим экономическим специальностям, специальности «Менеджмент организации» / Ю. Г. Учитель, А. И. Терновой, К. И. Терновой. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. — 383 с. — 978-5-238-01091-5. — Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/52555.html">http://www.iprbookshop.ru/52555.html</a>			
Э2	Дроздова, И. В. Разработка управленческих решений [Электронный ресурс] : практикум / И. В. Дроздова, А. В. Харитонович. — Электрон. текстовые данные. — СПб. : Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2017. — 92 с. — 978-5-9227-0745-9. — Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/74347.html">http://www.iprbookshop.ru/74347.html</a>			
Э3	Разработка управленческих решений: Учебное пособие / Е.В. Строева, Е.В. Лаврова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 128 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (обложка) ISBN 978-5-16-005222-9 - Режим доступа: <a href="http://znanium.com/catalog/product/420359">http://znanium.com/catalog/product/420359</a>			
Э4	Ершова, Н.А. Разработка управленческих решений в системе эффективного менеджмента : монография / Н.А. Ершова ; Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС» (Институт). - Москва : МИРБИС : Перо, 2015. - 240 с. : ил. - ISBN 978-5-906847-33-1 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=445845">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=445845</a> (14.03.2019).			

Э5	Методы и модели принятия управленческих решений : учеб. пособие / Е.В. Бережная, В.И. Бережной. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 384 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа <a href="http://www.znaniium.com">http://www.znaniium.com</a> ].— (Высшее образование: Бакалавриат). — <a href="http://www.dx.doi.org/10.12737/975">www.dx.doi.org/10.12737/975</a> . - Режим доступа: <a href="http://znaniium.com/catalog/product/661263">http://znaniium.com/catalog/product/661263</a>
<b>6.3.1 Перечень программного обеспечения</b>	
6.3.1.1	Microsoft Windows XP, Сертификат подлинности Windows (COA) на корпусе ноутбука;
6.3.1.2	Microsoft Office 2007 Professional Plus лицензионное соглашение № 44684778
6.3.1.3	Windows 7 корпоративная, Оплата продления подписки Imaginepremium по счету IM29470 от
6.3.1.4	Microsoft Office 2010 Professional Plus лицензионное соглашение № 49405992
6.3.1.5	
<b>6.3.2 Перечень информационных справочных систем</b>	
6.3.2.1	Информационно-правовая система «Консультант +», <a href="http://www.abc.vvsu.ru">http://www.abc.vvsu.ru</a> , <a href="http://www.cbr.ru">http://www.cbr.ru</a>



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Технологический институт сервиса (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе  
(ТИС (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе)**

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

по выполнению практических работ  
по дисциплине «Методы исследований в менеджменте»  
для обучающихся направления подготовки  
38.04.02 Менеджмент  
Программа «Стратегическое управление»

Методические указания по дисциплине «Методы исследований в менеджменте» содержат задания для обучающихся, необходимые для практических занятий.

Проработка предложенных заданий позволит обучающимся приобрести необходимые знания в области изучаемой дисциплины.

Предназначены для обучающихся направления подготовки 38.04.02 Менеджмент, программа «Стратегическое управление»

## ВВЕДЕНИЕ

При изучении курса наряду с овладением обучающимися теоретическими положениями уделяется внимание приобретению практических навыков, с тем, чтобы они смогли успешно применять их в своей последующей работе.

Основной целью изучения дисциплины "Методы исследований в менеджменте" является формирование знаний в сфере управленческой деятельности, выделения основных проблем развития экономики, а также применения современных методов для их решений.

Применение метода системного анализа к изучению данной дисциплины определяет следующие его задачи: изучение экономических проблем в исторической перспективе, расширение знания обучающихся в области экономики, развитие способности магистров к пониманию и критическому осмыслению проблем современности, обсуждаемых в средствах массовой информации, экономической литературе, а также приобретение навыков последовательно и грамотно излагать свои мысли в устной и письменной форме.

В результате освоения данной дисциплины формируются следующие компетенции у обучающегося:

ОПК-3.1: Знает тенденции развития мировой экономической науки за последние десятилетия в выбранной области научных интересов

ОПК-3.2: Проводит сравнительный анализ, обобщает и критически оценивает выполненные научные исследования в экономике

Изучив данный курс, обучающийся должен:

Знать:

- основные компоненты и этапы стратегического управления;
- концепции стратегического развития экономики;
- основные компоненты и этапы стратегического управления;
- концепции стратегического развития экономики; содержание функций стратегического управления;
- условия использования аналитических инструментов развития экономики;
- особенности организации деятельности объекта экономики в сфере общего и стратегического управления;
- основные результаты новейших исследований, опубликованных в ведущих профессиональных журналах по макроэкономическим проблемам.

Уметь:

- формировать цели развития организации и прогнозы развития конкретных экономических процессов на макроуровне;
- применять методы анализа и прогнозирования развития бизнес-среды и внутренней среды организации;
- выявлять проблемы, затрудняющие развитие организации; разрабатывать модель стратегического развития организации и определять конкурентные позиции;
- анализировать и содержательно интерпретировать полученные результаты;
- использовать источники экономической, социальной, управленческой информации; строить на основе описания ситуаций стандартные теоретические и эконометрические модели, анализировать и содержательно интерпретировать полученные результаты.

Владеть:

- технологиями стратегического анализа и организационно-экономического обоснования стратегии организации;
- методологией экономического исследования, современными методами сбора, обработки и анализа экономических и социальных данных для подготовки и принятия управленческих решений;
- навыками самостоятельного овладения новыми знаниями в области макроэкономики, используя современные образовательные технологии.

Реализация компетентностного подхода предусматривает широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий (разбор конкретных ситуаций, собеседование) в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков специалистов.

Лекционный курс является базой для последующего получения обучающимися практических навыков, которые приобретаются на практических занятиях, проводимых в активных формах: деловые игры; ситуационные семинары. Методика проведения практических занятий и их содержание продиктованы стремлением как можно эффективнее развивать у студентов мышление и интуицию, необходимые современному специалисту. Активные формы семинаров открывают большие возможности для проверки усвоения теоретического и практического материала.



## СОДЕРЖАНИЕ

Раздел 1. Методологические основы социально-экономического прогнозирования.

Практическое занятие 1. Минимизация и оптимизация государственного вмешательства в экономику

Практическое занятие 2. Прогнозирование и планирование экономического роста и развития структуры общественного производства

Практическое занятие 3. Модернизация и реструктуризация производства

Практическое занятие 4. Прогнозирование и планирование демографического развития

Практическое занятие 5. Необходимость совершенствования денежно-кредитной политики России

Список рекомендуемых информационных источников

## РАЗДЕЛ 1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПРОГНОЗИРОВАНИЯ

### Практическое занятие 1. Минимизация и оптимизация государственного вмешательства в экономику

**Цель занятия** заключается в формировании у студентов профессиональной компетенции ОПК-3.1; ОПК-3.2.

#### Вопросы для обсуждения

1. Как вы считаете, может ли существовать современное государство без вмешательства государства в экономику?
2. Какие экономические концепции о необходимости государственного регулирования экономики Вы знаете?
3. Какие условия следует соблюдать, по мнению Кейнса, при проведении политики ГРЭ?
4. Какова экономическая роль государства в условиях рынка?
5. В каких областях рынок терпит фиаско и государство вынуждено выполнять экономические функции?
6. Назовите методы и инструменты государственного регулирования экономики.

#### Тесты

1. Необходимость государственного регулирования экономики обосновывается представителями таких направлений экономической теории как:
  - а) классическое;
  - б) неоклассическое;
  - в) кейнсианское;
  - г) все ответы верны.
2. Необходимость государственного регулирования экономики Дж.М. Кейнс обосновывал тем, что:
  - а) в рыночной экономике макроэкономическое равновесие не может быть достигнуто ни при каких условиях;
  - б) в рыночной экономике макроэкономическое равновесие устанавливается при недоиспользовании ресурсов;
  - в) рыночная система порождает ряд процессов, оцениваемых как «ошибки» рынка;
  - г) все ответы неверны.
3. К функциям государства в рыночной экономике не относятся:
  - а) законотворческая деятельность;
  - б) поддержка конкурентной среды;
  - в) установление цен на продукцию частного сектора;
  - г) антициклическое регулирование экономики.
4. Государство может непосредственно влиять на такие части совокупных расходов, как:
  - а) частные инвестиции;
  - б) расходы домохозяйств;
  - в) объем импортируемых товаров и услуг;
  - г) величину государственных закупок товаров и услуг.
5. Общественные товары – это такие:
  - а) индивидуальное потребление которых не может быть ограничено;
  - б) которые производятся на предприятиях государственного сектора экономики;
  - в) которые потребляются государственными предприятиями и организациями;
  - г) все ответы неверны.
6. Тезис о «невидимой руке» рынка содержится в теоретических концепциях

- а) классического направления экономической теории;
  - б) институционального направления;
  - в) кейнсианское направление экономической теории;
  - г) неокейнсианство.
7. Роль государства в странах с переходной экономикой
- а) возрастает;
  - б) снижается;
  - в) остается неизменной;
  - г) все ответы неверны.
8. Укажите внешнюю причину, вызывающую возрастание экономической роли государства:
- а) выражение общеэкономических интересов;
  - б) регулирование социально-экономических отношений;
  - в) определение долговременных целей развития экономики;
  - г) защита интересов национальной экономики.
9. Без помощи государства рыночная система хозяйствования не может эффективно:
- а) регулировать предложение новых товаров;
  - б) координировать межотраслевые связи;
  - в) обеспечивать безопасное и устойчивое экономическое развитие страны;
  - г) распределять ресурсы.
10. Объектом государственной собственности не является:
- а) производство благ стратегического назначения;
  - б) наукоемкое производство;
  - в) производство общественных благ;
  - г) производство товаров первой необходимости.
11. Целевое финансирование в виде предоставления денежных пособий как одно из направлений государственного регулирования относится:
- а) к инвестиционной политике;
  - б) к налоговой политике;
  - в) к денежно-кредитной политике;
  - г) к социальной политике.
12. Сокращение размеров государственной собственности вызвано:
- а) национализацией;
  - б) покупкой государством акций частных предприятий;
  - в) приватизацией;
  - г) предоставлением концессий.
13. Необходимость усиления экономической роли государства в России вызвана:
- а) регулированием и управлением трансформационными процессами;
  - б) обеспечением рационального использования ресурсов;
  - в) разработкой и осуществлением хозяйственной законодательной базы;
  - г) дефицитом товаров первой необходимости.
14. Общеэкономическая функция государства в рыночной экономике связана с необходимостью:
- а) производства общественных благ;
  - б) планированием цен;
  - в) защиты национальных границ государства;
  - г) регулированием границ валютного коридора.
15. Наиболее эффективным способом государственного регулирования является:
- а) административное регулирование поведения субъектов рынка;
  - б) планирование цен на товары первой необходимости;
  - в) широкое использование косвенных методов воздействия на экономическую конъюнктуру;
  - г) национализация частных предприятий-монополистов.

16. Социальная защита малоимущих слоев населения со стороны государства связана:
- а) с регулированием рынка труда;
  - б) с выплатой пособий по безработице;
  - в) с защитой вкладов населения в коммерческих банках;
  - г) с бесплатным или льготным медицинским обслуживанием населения.
17. К мерам антиинфляционной экономической политики относится:
- а) введение таможенных ограничений;
  - б) регулирование денежного рынка;
  - в) повышение уровня заработной платы;
  - г) увеличение расходной части бюджета государства.
18. К социальной политике государства относится:
- а) сокращение доходной части государственного бюджета;
  - б) льготное кредитование наукоемких производств;
  - в) регулирование уровня минимальной заработной платы;
  - г) предоставление финансовых льгот частному капиталу.
19. К мерам воздействия, не используемым в научно-технической политике, относится:
- а) бюджетное финансирование НИОКР;
  - б) льготное кредитование и налогообложение наукоемких производств;
  - в) регулирование процессов ускоренного обновления основных фондов;
  - г) предоставление льгот экспортерам сырьевых ресурсов.
20. Меры экономической политики включают:
- а) запрет;
  - б) принуждение;
  - в) разрешение;
  - г) встроенные стабилизаторы.
21. К экономическим мерам государственного регулирования относится:
- а) прекращение выдачи лицензий на производство медицинских препаратов;
  - б) изменение размеров обязательных банковских резервов;
  - в) принятие постановления, по которому предприятия общественного питания обязаны осуществлять льготное обслуживание инвалидов и пенсионеров;
  - г) установление фиксированных цен на товары и услуги.
22. Административные меры государственного регулирования включают:
- а) изменение учетной ставки;
  - б) введение налога на добавленную стоимость;
  - в) списание основного капитала на основе ускоренной амортизации;
  - г) запрет на занятие определенными видами хозяйственной деятельности.
23. Методы денежно-кредитной политики, рекомендуемые в рамках концепции монетаризма, предполагают:
- а) воздействие на денежную массу вне зависимости от состояния национальной экономики;
  - б) увеличение количества денег в обращении с целью стимулирования инвестиционного спроса и роста занятости;
  - в) понижение нормы обязательных банковских резервов с целью стимулирования совокупного спроса;
  - г) регулирование учетной ставки с целью активизации инвестиционной деятельности.
24. Методы бюджетно-налоговой политики, рекомендуемые в рамках теоретической концепции монетаризма, предполагают:
- а) изменение учетных ставок;
  - б) предоставление налоговых льгот предпринимателям и сокращение госрасходов;
  - в) увеличение доли национального дохода, перераспределяемой через бюджет;
  - г) финансирование за счет госбюджета нерентабельных предприятий (для снижения безработицы и социальной напряженности).

## **Практическое занятие 2. Прогнозирование и планирование экономического роста и развития структуры общественного производства**

**Цель занятия** заключается в формировании у студентов профессиональной компетенции ОПК-3.1; ОПК-3.2.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Что такое экономический рост как объект прогнозирования?
2. Каковы источники экономического роста? Каков вклад каждого из них в современную экономику?
3. Назовите макроэкономические цели, макроэкономические показатели и макроэкономические счета как объекты прогнозирования.
4. Какие методы прогнозирования макроэкономических показателей и экономического роста вы знаете?
5. Охарактеризуйте структуру общественного производства.
6. Назовите особенности организации государственного прогнозирования социально-экономического развития Российской Федерации
7. Дайте прогнозные оценки показателей экономического роста Российской Федерации.
8. Охарактеризуйте государственную политику, направленную на увеличение капиталовооруженности?

### **Темы рефератов**

1. Общие черты, объединяющие микро-, макро- и общую экономическую теорию.
2. Основные макроэкономические субъекты: мотивация поведения.
3. Народнохозяйственный оборот и его соотношение с понятием «воспроизводство».
4. Основные показатели СНС.

### **ТЕСТЫ**

1. Экономический рост измеряется как:
  - а) увеличение реального объема национального производства за современный временной период;
  - б) увеличение реального объема производства на душу населения за определенный период;
  - в) все ответы верны.
2. Экономические ресурсы – это:
  - а) естественные (природно-климатические ресурсы);
  - б) финансовые ресурсы;
  - в) все, что используется или может быть использовано для процесса производства;
  - г) все ответы неверны.
3. К факторам экономического роста относятся:
  - а) количество и качество природных ресурсов;
  - б) количество и качество трудовых ресурсов;
  - в) применяемые в производстве технологии;
  - г) все ответы верны.
4. Что собой представляют средства производства:
  - а) часть применяемого капитала;
  - б) весь капитал, используемый в производстве;
  - в) трудовые ресурсы и капитал;
  - г) средства и предметы труда.
5. Чем экономические ресурсы отличаются от факторов производства:
  - а) в факторы производства не входят трудовые ресурсы;
  - б) экономические ресурсы тождественны факторам производства;

- в) факторы производства – это используемые, вовлеченные в производство экономические ресурсы;
- г) все ответы верны.
6. К экстенсивным факторам экономического роста относятся:
- а) увеличение производительности труда;
- б) улучшение организации производства;
- в) увеличение численности занятых в производстве работников;
- г) все ответы неверны.
7. К интенсивным факторам экономического роста относятся:
- а) качественное совершенствование производственных мощностей, уменьшение времени на производство единицы продукции;
- б) увеличение отработанного времени;
- в) использование достижений НТП в производстве;
- г) все ответы неверны.
8. Показателем, измеряющим величину экономической эффективности, является:
- а) отношение затрат к общему результату производства;
- б) величина разности между результатами и затратами в общественном производстве;
- в) отношение стоимости результата производства к стоимости затрат на производство;
- г) все ответы неверны.
9. Производительность труда может быть измерена как:
- а) стоимость произведенной продукции в расчете на одного занятого;
- б) стоимость произведенной продукции в расчете на единицу рабочего времени;
- в) стоимость произведенной продукции в расчете на единицу фонда оплаты труда;
- г) все ответы верны.
10. К показателям эффективности производства относятся:
- а) материалоемкость продукции;
- б) энерговооруженность производства;
- в) фондоотдача;
- г) все ответы неверны.
11. Показатель фондоотдачи рассчитывается как отношение:
- а) объема произведенной продукции к численности занятых;
- б) стоимости произведенной продукции к стоимости произведенных фондов;
- в) стоимости основных производственных фондов к величине фонда заработной платы;
- г) стоимость произведенной продукции на единицу стоимости сырья и материалов.
12. Показатель материалоемкости продукции рассчитывается как:
- а) стоимость произведенной продукции на единицу стоимости сырья и материалов;
- б) стоимость произведенной продукции на единицу стоимости оборотного капитала;
- в) стоимость сырья и материалов на единицу произведенной продукции.
13. В условиях экономического роста уровень безработицы:
- а) уменьшается;
- б) увеличивается;
- в) не изменяется;
- г) все ответы неверны.
14. В состоянии стагнации экономический рост:
- а) отсутствует;
- б) незначительный;
- в) верны а) и б);
- г) все ответы неверны.

### **Задача 1.**

Определить темп экономического роста (инфляции) и фазу цикла, если реальный ВВП 1995 составил 2400 млрд.дол., номинальный ВВП 1996 = 2250, а дефлятор ВВП = 0,9

### Практическое занятие 3. Модернизация и реструктуризация производства

**Цель занятия** заключается в формировании у студентов профессиональной компетенции ОПК-3.1; ОПК-3.2.

#### Вопросы для обсуждения

1. Раскройте сущность и унификацию промышленной политики.
2. Каковы цели промышленной политики?
3. Структурная политика как составная часть промышленной политики.
4. Назовите основные направления развития структуры национального хозяйства в условиях НТП.
5. Раскройте сущность и основные направления структурной политики.
6. Охарактеризуйте механизмы реализации структурной политики.
7. Инвестиционная политика, ее роль и принципы в современных условиях.
8. Каково состояние инновационной деятельности в России?
9. Назовите направления инновационной политики государства.
10. Назовите методы реализации инновационной политики.
11. В чем отличие изобретателя от инновационного менеджера?
12. Что изучает инноватика?
13. Что такое операционная инноватика?
14. Что такое стратегическая инноватика?
15. Что такое концепция кластеров?

#### Темы рефератов

1. Проблемы развития отечественного производства.
2. Социально-экономическая модернизация России и мира в период второй промышленной революции.
3. Развитие предпринимательства в легкой и пищевой промышленности российской экономики.
4. Промышленная политика государства: исторический опыт России.
5. Теория инвестиций и практика принятия инвестиционных решений.
6. Проблемы инвестиционной политики в России.
7. Инновационная деятельность и необходимость инвестиций.
8. Условия формирования благоприятного инвестиционного климата в России.
9. Концепция технологической пропасти.
10. Инновационная спираль.

#### Тесты

1. *Под объектом инвестиционной деятельности понимается:*
  - а) граждане, государство, фонды, государство;
  - б) полный научно-технический, производственный цикл создания продукта, расширение, реконструкция.
2. *Под субъектом инвестиционной деятельности понимается ...*
  - а) граждане, предприятия, фонды, государство;
  - б) полный научно-технический, производственный цикл создания продукта, расширение, реконструкция действующего производства.
3. *Инвестиционный потенциал представляет собой:*
  - а) нормативные условия, создающие фон для нормального осуществления инвестиционной деятельности;
  - б) количественную характеристику, учитывающую основные макроэкономические условия развития страны, региона или отрасли;

- в) целенаправленно сформированную совокупность объектов реального и финансового инвестирования, предназначенных для осуществления инвестиционной деятельности;
- г) макроэкономическое изучение инвестиционного рынка.

4. *Законодательные условия инвестирования представляют собой:*

- а) размеры денежных средств, выделяемых на проведение инвестиционной политики;
- б) нормативные условия, создающие законодательный фон, на котором осуществляется инвестиционная деятельность;
- в) порядок использования отдельных факторов производства, являющихся составными частями инвестиционного потенциала региона;
- г) налоговые льготы и государственные гарантии инвестиционных рисков.

5. *Прямыми иностранными инвестициями считаются те из них, которые обеспечивают их собственнику:*

- а) присвоение прибыли;
- б) установление контроля над деятельностью зарубежного предприятия;
- в) получение процента на предоставленный кредит;
- г) получение доли капитала зарубежного предприятия, не обеспечивающей контроль за деятельностью предприятия

6. *К портфельным иностранным инвестициям относятся:*

- а) вложения капитала, обеспечивающего установление контроля над деятельностью предприятия;
- б) вложение капитала, не позволяющего установить контроль над деятельностью предприятия;
- в) предоставление кредита туземному партнеру;
- г) скупка контрольного пакета акций туземного предприятия.

7. *Укажите внешнюю причину, вызывающую возрастание экономической роли государства:*

- а) выражение общеэкономических интересов;
- б) регулирование социально-экономических отношений;
- в) определение долговременных целей развития экономики;
- г) защита интересов национальной экономики.

8. *Без помощи государства рыночная система хозяйствования не может эффективно:*

- а) регулировать предложение новых товаров;
- б) координировать межотраслевые связи;
- в) обеспечивать безопасное и устойчивое экономическое развитие страны;
- г) распределять ресурсы.

9. *Объектом государственной собственности не является:*

- а) производство благ стратегического назначения;
- б) наукоемкое производство;
- в) производство общественных благ;
- г) производство товаров первой необходимости.

10. *Необходимость усиления экономической роли государства в России вызвана:*

- а) регулированием и управлением трансформационными процессами;
- б) обеспечением рационального использования ресурсов;
- в) разработкой и осуществлением хозяйственной законодательной базы;
- г) дефицитом товаров первой необходимости.

11. *Общеэкономическая функция государства в рыночной экономике связана с необходимостью:*

- а) производства общественных благ;
- б) планированием цен;
- в) защиты национальных границ государства;
- г) регулированием границ валютного коридора.



## **Практическое занятие 4 Прогнозирование и планирование демографического развития**

**Цель занятия** заключается в формировании у студентов профессиональной компетенции ОПК-3.1; ОПК-3.2.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Политика в области народонаселения: понятия, определения, концепции.
2. История демографической политики.
3. Раскройте особенности современной демографической политики.
4. Назовите задачи и основные направления демографической политики.
5. Раскройте комплекс мер демографической политики.
6. Можно ли считать развитие основных демографических процессов в РФ благоприятным?
7. Что такое естественное движение населения?
8. Раскройте экономические и внеэкономические причины миграции рабочей силы. Какие из них преобладают в России?
9. Назовите причины и историю возникновения международного разделения труда.

### **Дискуссионные вопросы**

1. Как соотносятся понятия «социальная политика», «политика населения» и «демографическая политика»?
2. Какими методами можно оказывать воздействие на демографические процессы?
3. Что такое планирование семьи?
4. Для чего ООН проводит регулярные опросы правительств по вопросам политики народонаселения?
5. Чьи интересы - государства или семьи, человека - Вы бы поставили во главу угла современной демографической политики в России?
6. Считаете ли Вы, что семейные пособия (пособия на детей) надо предоставлять не всем, а только особо нуждающимся?

### **Темы рефератов**

1. Динамика численности возрастного состава населения России.
2. Воспроизводство населения в России.
3. Основные тенденции миграционных процессов.
4. Благосостояние и бедность.
5. Реформирование социальных процессов: основные задачи измерений уровня бедности.
6. Расходы на социальную политику: эффективность и результативность.

### **Тесты**

1. *На международную миграцию трудовых ресурсов влияют:*
  - а) демографическая ситуация;
  - б) высокий уровень безработицы внутри страны;
  - в) различия в уровнях оплаты труда;
  - г) социально-политические факторы;
  - д) все перечисленное.
2. *В первой половине 90-х годов XX в. из России в США иммигрировало более 50 тыс. научных работников и специалистов высшей квалификации. Это было названо:*

- а) смягчение иммиграционной политики США в отношении бывших социалистических стран;
- б) отсутствие финансирования НИОКР и высшей школы и разрушением научно-технической и экспериментальной базы России;
- в) политикой «прав человека» и открытости экономики;
- г) различиями в уровнях оплаты труда;
- д) всем перечисленным.

3. По оценкам экспертов, в результате «утечки умов» из России в 90-е годы XX в. США увеличили свое национальное достояние примерно на 1 трлн. Долл. В данном случае:

- а) истощенная «реформами» Россия выступила в роли интеллектуального донора;
- б) богатая и самая мощная в мире держава – США выступила в роли интеллектуального «вампира»;
- в) бегство человеческого капитала из России стало наиболее доходной статьёй связей США с нашей страной;
- г) все перечисленное верно.

4. Миграционная политика России на современном трансформационном периоде должна исходить прежде всего из:

- а) приоритета национальных интересов;
- б) обеспечения открытости экономики;
- в) соблюдения международных норм в области прав человека;
- г) необходимости первоочередного включения страны в процесс глобализации.

5. Какое из высказываний о бедности является неверным:

- а) понятие о бедности в известной степени относительно;
- б) основанием для отнесения человека к категории бедных является среднедушевой доход семьи;
- в) большая часть бедных в России приходится на национальное меньшинство;
- г) количественное значение порога бедности изменяется с течением времени.

6. Какие из мероприятий по перераспределению доходов традиционно предпринимаются правительством для снижения уровня бедности:

- а) профессиональное обучение;
- б) индексация доходов;
- в) замораживание зарплаты;
- г) прогрессивное налогообложение.

7. Определите изменение реальных доходов, если наблюдается их рост в 1,5 раза за год на фоне инфляции 50% в год:

- а) не изменились;
- б) выросли;
- в) упали;
- г) нельзя определить.

8. Соотношение долей зарплаты и прибыли в национальном доходе показывает:

- а) распределение населения по различным социальным группам;
- б) значение профсоюзного движения за рост оплаты труда;
- в) распределение дохода между различными факторами производства;
- г) тенденция развития предпринимательства.

8. Трансфертные платежи – это:

- а) выплаты правительства отдельным лицам;
- б) одна из форм зарплаты;
- в) платежи, имеющие в текущем периоде односторонний характер;
- г) все ответы верны.

10. Государственная политика доходов в странах с рыночной экономикой направлена на:

- а) регламентирование уровня зарплаты всем лицам наемного труда;
- б) поддержание равного уровня оплаты труда в различных секторах экономики;

- в) ограничение роста личных доходов;
  - г) перераспределение доходов через систему налогов и социальных трансфертов.
11. Уменьшение степени неравенства в распределении личных доходов отразилось на кривой Лоренца:
- а) перемещение кривой фактического распределения вниз;
  - б) приближением кривой фактического распределения к биссектрисе;
  - в) совпадением кривой фактического распределения с биссектрисой.
12. Социальная политика включает:
- а) экономическую помощь населению;
  - б) социальные гарантии населению со стороны государства;
  - в) защиту прав человека на свободный труд;
  - г) создание системы жизнеобеспечения населения;
  - д) все вышеперечисленное верно.
13. Социальная защита малоимущих слоев населения связана:
- а) с осуществлением операций Центрального банка на денежном рынке;
  - б) с проведением антимонопольной политики;
  - в) с защитой вкладов населения в коммерческих банках;
  - г) с предоставлением бесплатных медицинских услуг населению.
14. Уровень благосостояния населения характеризуется:
- а) темпами экономического роста;
  - б) величиной созданного за год ВВП;
  - в) совокупностью показателей, выражающих меру удовлетворения жизненных потребностей людей;
  - г) уровнем реальных доходов населения, превышающих прожиточный минимум.
15. Неравенство доходов в рыночной экономике не связано:
- а) с различиями в способностях, образовании и профессиональных навыках людей;
  - б) с владением собственностью;
  - в) с частнокапиталистической формой присвоения произведенного дохода;
  - г) с темпами экономического роста.
16. Кривая Лоренца выражает:
- а) функциональную зависимость доли присваиваемого дохода различными группами населения страны от их численности;
  - б) пропорциональное распределение доходов между различными группами населения страны;
  - в) отклонение реального распределения доходов между различными группами населения страны от равного распределения доходов;
  - г) пропорции распределения первичных доходов в стране.
17. Потребительская корзина – это:
- а) набор материальных и духовных благ и услуг, необходимых для удовлетворения потребностей и обеспечивающих нормальную жизнедеятельность среднестатистической семьи;
  - б) минимальный набор продуктов для малообеспеченных социальных групп;
  - в) минимальный набор продуктов питания, непродовольственных товаров и услуг, необходимых для сохранения здоровья человека и обеспечения его жизнедеятельности;
  - г) набор потребительских товаров, обеспечивающий физиологическое выживание человека.

## **Практическое занятие 5. Необходимость совершенствования денежно-кредитной политики России**

**Цель занятия** заключается в формировании у студентов профессиональной компетенции ОПК-3.1; ОПК-3.2.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Понятие и цели денежно-кредитной политики
2. Инструменты денежно-кредитной политики
3. Модели денежно-кредитной политики в современной экономике.
4. Основные направления совершенствования ДКП.
5. Чем определяется эффективность денежно-кредитной политики?
6. Какова связь денежно-кредитной политики с бюджетной и валютной политикой государства?
7. Раскройте сущность политики «дешевых» и «дорогих» денег.

### **Темы рефератов**

1. Фиктивный капитал: условия формирования, размеры, тенденции динамики.
2. Централизация и концентрация банковского капитала.
3. Особенности современной денежно-кредитной политики России.
4. Сеньораж.

### **Тесты**

1. Монометаллизм – это:
  - а) вид денежной реформы;
  - б) вид денежной системы, при которой роль денег законодательно закреплена за золотом и серебром;
  - в) денежная система, при которой один металл служит всеобщим эквивалентом и основой денежного обращения;
  - г) денежная система, в которой не регламентируется весовое содержание металла национальной валюты.
2. Что обладает более высокой ликвидностью:
  - а) продукты питания;
  - б) товары длительного пользования;
  - в) золотые украшения;
  - г) наличные деньги.
3. Чем бумажные деньги отличаются от кредитных:
  - а) бумажные деньги – это наличные, а кредитные существуют в форме записи на банковских счетах;
  - б) бумажные деньги не подлежат вывозу за пределы страны;
  - в) бумажные деньги имеют принудительную покупательную способность, а кредитные деньги – это векселя эмиссионного банка;
  - г) бумажные деньги предназначены для оплаты недорогих товаров, а кредитные деньги используются при оплате дорогостоящих товаров и услуг.
4. Коммерческий кредит – это:
  - а) кредит коммерческих банков;
  - б) кредит под высокие цены;
  - в) взаимокредитование предприятий;
  - г) все ответы неверны.
5. Признаками кредита являются:
  - а) платность, срочность, возвратность;
  - б) платность, ликвидность, безопасность;

- в) ликвидность, срочность, адресность;
  - г) все ответы неверны.
6. В денежном обороте экономически развитых стран присутствуют:
- а) финансовые средства с одинаковой ликвидностью;
  - б) только наличные деньги;
  - в) только безналичные деньги;
  - г) все ответы неверны.
7. Что из себя представляет процент, который заемщики платят кредитору за банковскую ссуду:
- а) заработную плату банковских служащих;
  - б) цену товаров, которые приобретаются на заемные средства;
  - в) цену денег, выдаваемых в качестве кредита;
  - г) все ответы неверны.
8. Самым ликвидным из всех денежных агрегатов является агрегат:
- а)  $M_0$ ;
  - б)  $M_3$ ;
  - в)  $M_2$ ;
  - г)  $M_1$ .
9. В России денежный агрегат  $M_0$  представляет собой:
- а) чековые вклады до востребования;
  - б) срочные вклады;
  - в) наличные деньги в обращении;
  - г) средства Госстрах.
10. Денежно-кредитная политика проводится:
- а) правительством страны;
  - б) всеми финансово-кредитными учреждениями страны;
  - в) Центральным банком страны;
  - г) министерством финансов.
11. Экспансионистская денежно-кредитная политика – это:
- а) политика «дорогих денег»;
  - б) политика «дешевых денег»;
  - в) политика, направленная на сбалансирование доходов и расходов госбюджета;
  - г) все ответы неверны.
12. Реструктивная денежно-кредитная политика проводится:
- а) в условиях стабильной экономической конъюнктуры;
  - б) в целях сокращения инфляции;
  - в) для стимулирования деловой активности;
  - г) все ответы неверны.
13. Сеньоранж – это:
- а) прибыль, получаемая от продажи земли;
  - б) прибыль, получаемая от чеканки монет;
  - в) прибыль, получаемая от торговли ценными бумагами.
14. К функциям ЦБ не относится:
- а) расчетно-кассовое обслуживание предприятий;
  - б) обеспечение необходимой степени ликвидности банковской системы;
  - в) установление минимальных норм обязательных резервов;
  - г) установление ставки финансирования.
15. Изменяя ставку рефинансирования, Центральный банк регулирует:
- а) предложение денег в стране;
  - б) спрос на деньги в стране;
  - в) инвестиционный спрос.
16. Монетарная функция спроса на деньги отличается от кейнсианской тем, что:

- а) спрос на деньги не зависит от процентной ставки;
  - б) учитывает влияние инфляции;
  - в) доходность облигаций приравнивается к реальной процентной ставке.
17. Предложение денег увеличится, если:
- а) увеличатся государственные закупки;
  - б) Центральный банк покупает государственные ценные бумаги на открытом рынке;
  - в) домохозяйства продают акции частных компаний.
18. Организационную структуру банковских систем различных стран мира роднит единый основополагающий принцип:
- а) стабильность;
  - б) двухуровневость;
  - в) универсальность;
  - г) взаимозависимость.

### Задачи

1. Фактические резервы коммерческого банка составляют 700 млн.руб., а депозиты = 1500 млн.руб. Норма обязательных резервов 20%. На сколько может увеличить предложение денег банк и вся банковская система, если кредитные возможности будут использованы полностью?
2. Пусть спрос на наличность составляет 10% от суммы депозитов. Норма резервирования равна 0,15. Если Национальный Банк решает расширить предложение денег на 330 млрд. руб, он должен:
- А) увеличить денежную базу на 75 млрд. руб.
  - В) уменьшить денежную базу на 75 млрд. руб.
  - С) увеличить денежную базу на 330 млрд. руб.
  - Д) уменьшить денежную базу на 330 млрд. руб.
  - Е) увеличить денежную базу на 49,5 млрд. руб.
3. Банковские депозиты возросли на 200 млн. тенге. Норма резервирования на этот момент составляла 20%. Каково потенциально возможное увеличение предложения денег?
- А) 1000 млн. тенге    В) 400 млн. тенге    С) 600 млн. тенге
  - Д) 800 млн. тенге    Е) 1200 млн. тенге
4. Норма обязательных резервов равна 0,15. Избыточные резервы отсутствуют. Спрос на наличность составляет 40% от объема депозитов. Сумма резервов равна 60 млрд. тенге. Чему равно предложение денег?
- А) 400 млрд. тенге    В) 560 млрд. тенге    С) 600 млрд. тенге
  - Д) 650 млрд. тенге    Е) 1000 млрд. тенге
5. Если денежная масса составляет 200 млрд. долл., а прирост денежной массы составил 400 млрд. долл., то денежный мультипликатор равен:
- А) 2    В) 3,33    С) 2,9    Д) 3    Е) не может быть определен
6. Резервы коммерческих банков составляют 1 млрд. руб. Депозиты равняются 4 млрд. руб. Норма обязательных резервов составляет 25%. Если Национальный Банк решит снизить обязательную норму резервирования до 20%, на какую величину может увеличиться предложение денег?
- А) на 0,8 млрд. руб.; В) на 1 млрд. руб.; С) на 0,2 млрд. руб.; Д) на 0,4 млрд. руб.; Е) на 1,2 млрд.руб.
7. Норма резервов равна 0,25. С помощью операций на открытом рынке Национальный Банк может увеличить предложение денег максимум на 440 млрд. руб. В этом случае он должен:
- А) выкупить облигации на сумму 1760 млрд. руб.; В) продать облигации на сумму 110 млрд. руб.
  - С) продать облигации на сумму 440 млрд.руб.; Д) выкупить облигации на сумму 110 млрд. руб.
  - Е) выкупить облигации на сумму 1100 млрд. руб.
8. Отношение наличность—депозиты (сг) равно 10%, величина депозитов (D) равна 100 млрд. тенге., тогда предложение денег равно:

A) 110 млрд. тенге B) 10 млрд. тенге C) 90 млрд. тенге D) 100 млрд. тенге E) 1100 млрд. тенге

9. Монетаристы считают, что:

- A) Рыночная экономика внутренне нестабильна.
- B) Государственное вмешательство снижает стабильность рыночной, экономики.
- C) Необходимо проведение дискреционной фискальной политики.
- D) В современной рыночной экономике отсутствует свободная конкуренция.
- E) Необходимо проведение не дискреционной фискальной политики.

10. Денежная база состоит из:

- A)  $C+D+R$ ; B)  $C+R$ ; C)  $D+R$ ; D)  $C+D$ ; E)  $R/D$

11. Предположим, что правительство столкнулось с дефицитом государственного бюджета в размере 30 млн. долл., а Национальный Банк не намерен увеличивать денежное предложение более чем на 40 млн. долл. при ставке резервных требований в 20%. На сколько в этом случае должен возрасти государственный долг?

- A) на 22 млн. долл. B) на 8 млн. долл. C) на 10 млн. долл. D) на 32 млн. долл.
- E) на 38 млн. долл.

12. Имеются следующие данные:

доход  $Y = 5000$ , потребление  $C = 3200$ , инвестиции  $I = 900$ , государственные расходы  $G = 1000$ , налоги  $T = 900$ . Каков будет размер дефицита государственного бюджета  $B$ ?

- A) 50 B) 100 C) 150 D) 200 E) 250

13. Фактические резервы коммерческого банка составляют 700 млн.руб., а депозиты = 1500 млн.руб. Норма обязательных резервов 20%. На сколько может увеличить предложение денег банк и вся банковская система, если кредитные возможности будут использованы полностью?

14. Дано:  $C=0,8(Y-T)$ ;  $I= 20 - 0,24r$ ;  $G=10$ ;  $T=20$ ;  $M_s =50$ ;  $M_d=(0,5Y- r)P$ .

Найдите мультипликатор государственных расходов

- A) -4; B) -5; C) 1,25; D) -1,25; E) 5

15. Отношение изменения равновесного ЧНП к изменению госзакупок - это:

- A) Мультипликатор государственных трансфертов.
- B) Мультипликатор налога.
- C) Мультипликатор государственных расходов.
- D) Политика бюджетной экспансии.
- E) Политика бюджетной рестрикции

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ

<b>Основная литература</b>				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
Л1.1	Ополченова Е. В.	Современный стратегический анализ: Учебное пособие	Москва: Российская международная академия туризма, Университетская книга, 2016	<a href="http://www.iprbooks.hop.ru/51871.html">http://www.iprbooks.hop.ru/51871.html</a>
Л1.2	Кузнецова Е. Ю., Крылатков П. П., Минеева Т. А., Подольяк О. О., Кузнецова Е. Ю.	Современный стратегический анализ: Учебное пособие	Екатеринбург: Уральский федеральный университет, ЭБС АСВ, 2016	<a href="http://www.iprbooks.hop.ru/68473.html">http://www.iprbooks.hop.ru/68473.html</a>
Л1.3	Сбоева И. А.	Современный стратегический анализ: Методические указания к выполнению расчетно-графической работы	Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2015	<a href="http://www.iprbooks.hop.ru/75442.html">http://www.iprbooks.hop.ru/75442.html</a>
<b>Дополнительная литература</b>				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
Л2.1	Басовский Л.Е.	Современный стратегический анализ: Учебник	Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2013	<a href="http://znanium.com/go.php?id=350933">http://znanium.com/go.php?id=350933</a>
Л2.2	Басовский Л.Е.	Современный стратегический анализ: Учебник	Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2014	<a href="http://znanium.com/go.php?id=424025">http://znanium.com/go.php?id=424025</a>
<b>Методические разработки</b>				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
Л3.1	ДГТУ, АК; сост. Г.Р. Легоньяка	Методические указания для изучения дисциплины "Макроэкономика"	Ростов н/Д.: ИЦ ДГТУ, 2018	<a href="https://ntb.donstu.ru/content/metodicheskie-ukazaniya-dlya-izucheniya-discipliny-ekonomika">https://ntb.donstu.ru/content/metodicheskie-ukazaniya-dlya-izucheniya-discipliny-ekonomika</a>
<b>Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"</b>				
Э1	Ушвицкий Л.И. Инновационное развитие экономики России. Проблемы и перспективы: монография / Ушвицкий Л.И., Красников А.В., Джавадова О.М.— С.: Северо-Кавказский федеральный университет,			
Э2	Мумладзе Р.Г. Стратегическое развитие сельскохозяйственного предприятия в условиях рыночной экономики: монография / Мумладзе Р.Г., Быковская Н.В., Иванова Н.М.— М.: Русайнс, 2015. 197—			
Э3	Абдуллаев Н.В. Динамика инновационного развития экономики и управления: монография / Абдуллаев Н.В., Амирханян Э.Н., Вахромеев Н.Е., Вахромеева М.П., Гаипова Т.Ф., Губернаторов А.М., Зимин			
<b>Перечень программного обеспечения</b>				
6.3.1.1	- Microsoft Windows 7, Microsoft Office 2010 Professional Plus.			
<b>Перечень информационных справочных систем</b>				
Информационная справочная система КонсультантПлюс.Ставропольский край // Режим досту-				





МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Технологический институт сервиса (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе  
(ТИС (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе)**

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

для организации самостоятельной работы  
по дисциплине «Методы исследований в менеджменте»  
для обучающихся направления подготовки  
38.04.02 Менеджмент  
Программа «Стратегическое управление»

Методические указания по дисциплине «Методы исследований в менеджменте» содержат задания для студентов, необходимые для организации самостоятельной работы.

Проработка предложенных заданий позволит студентам приобрести необходимые знания в области изучаемой дисциплины. Предназначены для студентов направления подготовки 38.04.02 Менеджмент Программа «Стратегическое управление»

## СОДЕРЖАНИЕ

### Введение

1. Общая характеристика самостоятельной работы
  2. Контрольные точки и виды отчетности по ним
  3. Методические рекомендации по изучению теоретического материала
  4. Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям
  5. Методические рекомендации по подготовке доклада
  6. Методические рекомендации по подготовке к тестированию
  7. Методические рекомендации по выполнению контрольной работы
  8. Методические рекомендации по подготовке к зачету
- Список рекомендуемых информационных источников

## **ВВЕДЕНИЕ**

Цель методических указаний – оказать помощь обучающимся в освоении курса «Методы исследований в менеджменте».

Данные методические указания направлены на систематизированное и логически последовательное изучение общих закономерностей функционирования экономики с помощью обсуждения проблемных вопросов по теме, решения проблемных задач и обсуждения ситуаций, тестов, подготовки рефератов, докладов, презентаций.

Перед началом курса целесообразно ознакомиться со структурой дисциплины на основании программы, а также с последовательностью изучения тем и их объемом. С целью оптимальной самоорганизации необходимо сопоставить эту информацию с графиком занятий и выявить наиболее затратные по времени и объему темы, чтобы заранее определить для себя периоды объемных заданий.

### **1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**

Основной целью изучения дисциплины «Методы исследований в менеджменте» является формирование знаний в сфере управленческой деятельности, выделения основных проблем развития экономики, а также применения современных методов для их решений

Изучение дисциплины нацелено на формирование магистра, способного обобщать экономические явления, прогнозировать развитие предприятия, разрабатывать направления повышения эффективности их деятельности в условиях рыночной экономики.

Применение метода системного анализа к изучению данной дисциплины определяет следующие его задачи: изучение экономических проблем в исторической перспективе, расширение знания студентов в области экономики, развитие способности обучающихся к пониманию и критическому осмыслению проблем современности, обсуждаемых в средствах массовой информации, экономической литературе, а также приобретение навыков последовательно и грамотно излагать свои мысли в устной и письменной форме.

В результате освоения данной дисциплины формируются следующие компетенции у обучающегося:

ОПК-3.1: Знает тенденции развития мировой экономической науки за последние десятилетия в выбранной области научных интересов

ОПК-3.2: Проводит сравнительный анализ, обобщает и критически оценивает выполненные научные исследования в экономике

Самостоятельная работа по дисциплине «Методы исследований в менеджменте» выполняется с целью получения и закрепления знаний, приобретенных при изучении теоретического материала.

### **2. КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ И ВИДЫ ОТЧЕТНОСТИ ПО НИМ**

Контроль качества и сроков изучения тем лекций выполняется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в виде конспектирования текста.

Контроль качества и сроков выполнения практических заданий осуществляется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в соответствии с заданием.

Контроль качества сдачи доклада осуществляется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в соответствии с заданием.

Успеваемость студентов по каждой дисциплине оценивается в ходе текущего контроля и промежуточной аттестации.

### **3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА**

Изучение любого раздела или темы следует начинать с ознакомления с вопросами плана изучения темы. Теоретический материал представляет собой конспект лекций, содержащий необходимый набор утверждений и формул (без детальных подробностей), но с подробным обоснованием их использования при решении конкретных экономических задач. При изучении материала необходимо помимо лекционных материалов использовать рекомендуемую основную и дополнительную литературу для лучшего усвоения материала.

Осваивать теорию следует в соответствии с той последовательностью, которая представлена в плане лекции. Методика работы с литературой предусматривает ведение записи прочитанного в виде плана - конспекта, опорного конспекта. Это позволит сделать знания системными, зафиксировать и закрепить их в памяти.

Для успешного освоения дисциплины, необходимо самостоятельно детально изучить представленные темы по рекомендуемым источникам информации. При подготовке к занятиям следует руководствоваться указаниями и рекомендациями преподавателя, использовать основную литературу из представленного им списка. Для наиболее глубокого освоения дисциплины рекомендуется изучать литературу, обозначенную как «дополнительная» в представленном списке в РПД.

### **Вопросы для подготовки к устному опросу текущего контроля (Блок 1)**

1. Как вы считаете, может ли существовать современное общество без вмешательства государства в экономику?
2. Какие условия следует, по мнению Дж. Кейнса, соблюдать при проведении политики государственного регулирования экономики?
3. В каких областях рынок терпит фиаско и государство вынуждено выполнять экономические функции?
4. Какова роль государства в установлении рамочных условий функционирования экономики?
5. Государственное предпринимательство: в чем его преимущества и недостатки?
6. Каковы особенности государственного предпринимательства в России?
7. Почему государство часть оказывает финансовую помощь новейшим отраслям промышленности, а иногда полностью финансирует их?

### **Вопросы для подготовки к устному опросу текущего контроля (Блок 2)**

1. Раскройте понятие и цели денежно-кредитной политики.
2. Назовите инструменты денежно-кредитной политики.
3. В чем состоит роль кредита в экономике?
4. Каковы особенности современных денежно-кредитных отношений?
5. Дайте определение денежной массы и денежной базы. В чем заключается их различие?
6. Что представляет собой денежный мультипликатор? Как он влияет на размер денежной массы в экономике?
7. Перечислите основные задачи денежно-кредитной политики государства.
8. Перечислите и охарактеризуйте основные инструменты денежно-кредитной политики.

### **Критерии оценки устного опроса**

Полнота ответа на поставленный вопрос, умение использовать термины, приводить примеры, делать выводы.

За каждый блок в сумме обучающийся должен получить 25 баллов, из них 5 – за посещение занятий, 5 - Выполнение дополнительных заданий (доклад, статья, презентация ), 10 – за выполнение тестовых заданий, 5 – за защиту лабораторных работ

Критерии получения оценки:

- результат, содержащий полный правильный ответ – максимальное количество баллов;
- результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – более 60%) или ответ, содержащий незначительные неточности – 75% от максимального количества баллов;
- результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – от 30 до 60%) или ответ, содержащий значительные неточности -40 % от максимального количества баллов;
- результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – менее 30%), неправильный ответ (ответ не по существу задания) или отсутствие ответа – 0 % от максимального количества баллов.

#### **4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

Процесс подготовки к практическим (семинарским) занятиям включает изучение нормативных документов, обязательной и дополнительной литературы по рассматриваемому вопросу.

Непосредственное проведение практического (семинарского) занятия предполагает:

- индивидуальные выступления студентов с сообщениями по какому-либо вопросу изучаемой темы;
- фронтальное обсуждение рассматриваемой проблемы, обобщения и выводы;
- решение задач и упражнений по образцу;
- решение вариантных задач и упражнений;
- решение ситуационных производственных (профессиональных) задач;
- проектирование и моделирование разных видов и компонентов профессиональной деятельности.

Процесс подготовки к практическим (семинарским) занятиям включает изучение нормативных документов, обязательной и дополнительной литературы по рассматриваемому вопросу.

#### **5. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ РЕФЕРАТА**

К самостоятельной работе относится написание и защита реферата в семестре. Подготовка реферата по дисциплине «Методы исследований в экономике» - один из основных этапов учебного процесса в обучении студентов, которым необходимо приобрести навыки самостоятельного исследования и представления его результатов. Тема выбирается студентом самостоятельно по согласованию с преподавателем.

Примерные темы рефератов:

1. Параметрическое исследование результатов управления.
2. Позиция на рынке как параметр организации и ее менеджмента.
3. Исследование системных параметров управления.
4. Этапы становления системных представлений в управлении.
5. Становление системного анализа как методологии исследования.
6. Р. Акофф о системном мышлении.
7. Исследование и его роль в менеджменте организации.
8. Проблема развития: методология управленческого исследования.
9. Теоретические основы исследования систем управления.
10. Особенности проведения исследования управления на российских предприятиях.
11. Системная технология вмешательства и ее эффективность.
12. Кибернетика в исследовании систем управления

В результате подготовки реферата студент может выступать на конференциях и семинарах по этому вопросу.

##### **Общие рекомендации по подготовке реферата**

Реферат должен включать в себя введение, основную часть и заключение.

Во введении необходимо отразить обоснование актуальности выбранной темы, краткое описание текущего состояния проблемы. В нем студент должен указать цель и задачи работы, объект исследования, элементы новизны, введенные в процессе написания работы. Необходимо перечислить проблемы, которые должны быть решены в рамках выбранной темы.

Основная часть реферата должна содержать вопросы, предусмотренные в плане работы. В ней необходимо отразить теоретические основы, раскрывающие суть проблемы, проанализировать собранные материалы, характеризующие практическую сторону объекта исследования. Этот раздел может содержать рабочие таблицы, диаграммы (диаграммы и другие материалы).

В заключение необходимо отразить выводы и предложения, полученные в результате предыдущей работы. Они должны быть сформулированы четко и точно.

Список литературы включает в алфавитном порядке список современных законов и нормативных актов, соответствующей научной литературы, научных работ, статистических сборников и других источников, выпущенных не ранее пяти лет.

##### **Оформление реферата и порядок защиты**

Объем работы – 15-20 страниц пронумерованного компьютерного текста, шрифт, 14, интервал 1,5, поля стандартные. Иллюстрации, фотографии, рисунки, графики, которые появляются на тексте, должны быть пронумерованы.

Выполненный реферат проверяется преподавателем. Если он оформлен согласно предъявляемым требованиям, то работа допускается к защите, о чем преподавателем делаются записи на титульном листе работы. Если имеет отрицательный отзыв, то он возвращается на доработку с последующим представлением о его повторном рассмотрении.

Требуемый уровень оригинальности не менее 50%.

Рефераты могут сопровождаться презентацией, отражающей основные моменты выполненного исследования.

### Критерии оценки реферата

Критерий оценки реферата	Показатель	Максимальное количество баллов
1. Степень раскрытия сущности проблемы	- соответствие содержания теме реферата;	1
	- полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы;	1
	- умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал;	1
	- умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу;	1
	- аргументировать основные положения и выводы;	1
	- умение четко и обоснованно формулировать выводы;	2
	- самостоятельность, способность к определению собственной позиции по проблеме и к практической адаптации материала	
2. Соблюдение требований по оформлению	- правильность и аккуратность оформления реферата	1
	- точность в цитировании и указании источника текстового фрагмента,	1
	- соблюдение требований к объему и структуре реферата;	1
	- грамотность и культура изложения	1
3. Уровень защиты реферата	- доклад структурирован, раскрывает тему	1
	- даны правильные, аргументированные ответы на уточняющие вопросы	2
	- слайды представлены в логической последовательности и оформление презентации;	1
	- количество слайдов не более 10	1
Максимальное количество баллов		17

Для подготовки презентации к защите реферата, обучающемуся необходимо использовать PowerPoint. Количество слайдов презентации к защите реферата – не более 10.

Максимальное количество баллов, которое обучающийся может получить за подготовку реферата и презентации к нему составляет 17 баллов. Баллы учитываются в процессе проведения текущего контроля.

17 баллов – оценка «отлично»;

12-16 баллов – оценка «хорошо»;

8-11 баллов – оценка «удовлетворительно»

Менее 8 баллов – оценка «неудовлетворительно».

## **6. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ТЕСТИРОВАНИЮ**

Успешное выполнение тестовых заданий является необходимым условием итоговой положительной оценки в соответствии с рейтинговой системой обучения. Выполнение тестовых заданий предоставляет студентам возможность самостоятельно контролировать уровень своих знаний, обнаруживать пробелы в знаниях и принимать меры по их ликвидации. Форма изложения тестовых заданий позволяет закрепить и восстановить в памяти пройденный материал. Тестовые задания охватывают основные вопросы по дисциплине «Методы исследований в менеджменте».

У студента есть возможность выбора правильного ответа или нескольких правильных ответов из числа предложенных вариантов. Для выполнения тестовых заданий студенты должны изучить лекционный материал по теме, соответствующие разделы учебников, учебных пособий и других источников.

Контрольный тест выполняется студентами самостоятельно во время семинарских занятий.

### **Тестовые задания**

Выберите один или несколько правильных ответов

1. Государственный бюджет – это:

- а) счет доходов и расходов государства;
- б) все источники доходов государства;
- в) все статьи государственных расходов;
- г) все ответы неверны.

2. Бюджет существует:

- а) только у государства;
- б) у государства и предприятий;
- в) у всех экономических субъектов.

3. Дефицит государственного бюджета – это:

- а) превышение доходов государства над его расходами;
- б) увеличение расходов государства;
- в) превышение расходов государства над его доходами;
- г) уменьшение налоговых поступлений в бюджет.

4. Фискальная политика – это:

- а) налоговая политика;
- б) финансово-бюджетная политика;
- в) кредитная политика;
- г) все ответы неверны.

5. Какая из перечисленных статей не относится к доходам государственного бюджета:

- а) налог на наследство;
- б) частные поступления от привлечения средств с рынка свободных капиталов;
- в) трансфертные платежи населению;
- г) таможенные пошлины.

6. Какая из перечисленных статей не относится к расходам государственного бюджета:

- а) выплаты по государственному долгу;
- б) доходы от государственной собственности;
- в) административно-управленческие расходы;
- г) займы и помощь иностранными государствами.

7. В государствах с федеративным устройством бюджет имеет:

- а) многоуровневый характер;
- б) трехуровневый характер;
- в) двухуровневый характер;
- г) одноуровневый характер.

8. Финансовые отношения могут быть охарактеризованы как:

- а) возмездные отношения;
- б) отношения эквивалентного обмена;
- в) денежные безвозмездные отношения;
- г) часть кредитных отношений.



9. Источниками финансовых ресурсов являются:
- а) средства, аккумулированные в государственном бюджете;
  - б) средства внебюджетных фондов;
  - в) собственные целевые денежные средства предприятий;
  - г) все ответы верны;
  - д) все ответы неверны.
10. Система экономических отношений, благодаря которым происходит формирование, распределение и использование фондов денежных средств, в целях выполнения функций и задач государства, - это:
- а) финансы;
  - б) государственные финансы;
  - в) финансовые ресурсы;
  - г) финансовая система.

### **Критерии оценивания компетенций**

Оценка «отлично» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 90 %.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 70 %).

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 50 %).

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания составляет менее 50 %, либо ответы заимствованы.

### **Оформление ответов на тесты**

Ответы на тесты оформляются студентом на отдельном листе самостоятельно. В правом углу проставляется ФИО и группа, далее следует номер теста и выбранный вариант ответа.

Контрольная работа, признанная не отвечающей предъявляемым требованиям, возвращается студенту для доработки, при этом указываются ее недостатки и даются рекомендации для их устранения. Студенту предлагается с учетом замечаний преподавателя вторично представить контрольную работу вместе с первой работой.

## **7. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ЗАЧЕТУ**

Процедура зачета как отдельное контрольное мероприятие проводится по следующим вопросам:

1. Этапы развития стратегического подхода.
2. Сравнение оперативного и стратегического управления.
- 3.Повышение конкурентных преимуществ российской экономики на внутренних и внешних рынках.
- 4.Содействие повышению конкурентоспособности отечественных производителей товаров и услуг на внутреннем и мировом рынках.
- 5.Исправление структурных деформаций.
6. Трансформация малоэффективных институтов экономики (структуры госсобственности, товарных и финансовых рынков, инновационных механизмов.
7. Ускоренное развитие и перестройка экономической системы, предприятий и рынков в процессе общемировой экономической трансформации.
- 8.Конкурентный рынок как главный регулятор экономического развития.
9. Формирование конкурентной среды через создание равных условий для всех хозяйствующих субъектов.
10. Минимизация и оптимизация государственного вмешательства в экономику.
11. Либерализация экономической деятельности на микроуровне.
12. Устранение многочисленных ограничений и препятствий для развития бизнеса на микроуровне.
13. Уровень экономической свободы.
14. Снижение барьеров выхода на рынок.
15. Устранение излишнего и неэффективного административного регулирования предпринимательской деятельности.
16. Обеспечение согласованности действий федеральных и региональных органов власти.

17. Модернизация российской экономики как основа развития страны.
18. Понятие и сущность модернизации.
19. Цели модернизации и ее необходимость.
20. Модернизация и реструктуризация производства.
21. Развитие благоприятного инвестиционного климата - основа стратегии страны.
22. Утверждение прав частной собственности и обеспечение их защиты.
23. Создание равных условий конкуренции, развитие устойчивых и эффективных финансовых институтов.
24. Развитие инновационной деятельности как основа стратегического развития России.
25. Инновационные процессы в экономике.
26. Развитие инновационной инфраструктуры. Государственное регулирование инновационной деятельности.
27. Развитие предпринимательства как основы стратегического развития России.
28. Большой, средний и малый бизнес и их роль в развитии экономики России.
29. Финансовая основа предпринимательства.
30. Развитие финансовых рынков и институтов.
31. Понятие финансовых рынков и институтов. Место и роль финансовых институтов в развитии рыночной экономики.
32. Денежно-кредитная политика и платежная система.
33. Основные понятия денежно-кредитной политики. Платежная система России.
34. Необходимость совершенствования денежно-кредитной политики и платежной системы страны.
35. Реформирование банковской системы.
36. Банковская система РФ.
37. Необходимость реформирования банковской системы РФ в процессе развития рыночной экономики.
38. Реформирование налоговой системы и таможенной политики.
39. Понятие таможенной политики.
40. Основные направления реформирования налоговой системы.
41. Основные направления таможенной политики.
42. Основные направления бюджетной политики.
43. Основные понятия бюджета.
44. Бюджетная система и бюджетный процесс.
45. Совершенствование бюджетной политики.
46. Реформа бюджетных отношений.
47. Реформирование естественных монополий.
48. Государственная внешнеэкономическая политика.
49. Понятие внешнеэкономической деятельности.
50. Роль и значение экспортно-импортных операций в развитии экономики.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Основная литература				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
Л1.1	Ополченова Е. В.	Современный стратегический анализ: Учебное пособие	Москва: Российская международная академия туризма, Университетская книга, 2016	<a href="http://www.iprbooks.hop.ru/51871.html">http://www.iprbooks.hop.ru/51871.html</a>

Л1.2	Кузнецова Е. Ю., Крылатков П. П., Минеева Т. А., Подоляк О. О., Кузнецова Е. Ю.	Современный стратегический анализ: Учебное пособие	Екатеринбург: Уральский федеральный университет, ЭБС АСВ, 2016	<a href="http://www.iprbooks.hop.ru/68473.html">http://www.iprbooks.hop.ru/68473.html</a>
Л1.3	Сбоева И. А.	Современный стратегический анализ: Методические указания к выполнению расчетно-графической работы	Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2015	<a href="http://www.iprbooks.hop.ru/75442.html">http://www.iprbooks.hop.ru/75442.html</a>
<b>Дополнительная литература</b>				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
Л2.1	Басовский Л.Е.	Современный стратегический анализ: Учебник	Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2013	<a href="http://znanium.com/go.php?id=350933">http://znanium.com/go.php?id=350933</a>
Л2.2	Басовский Л.Е.	Современный стратегический анализ: Учебник	Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2014	<a href="http://znanium.com/go.php?id=424025">http://znanium.com/go.php?id=424025</a>
<b>Методические разработки</b>				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
Л3.1	ДГТУ, АК; сост. Г.Р. Легоньяк	Методические указания для изучения дисциплины "Макроэкономика"	Ростов н/Д.: ИЦ ДГТУ, 2018	<a href="https://ntb.donstu.ru/content/metodicheskie-ukazaniya-dlya-izucheniya-discipliny-ekonomika">https://ntb.donstu.ru/content/metodicheskie-ukazaniya-dlya-izucheniya-discipliny-ekonomika</a>
<b>Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"</b>				
Э1	Ушвицкий Л.И. Инновационное развитие экономики России. Проблемы и перспективы: монография / Ушвицкий Л.И., Красников А.В., Джавадова О.М.— С.: Северо-Кавказский федеральный университет,			
Э2	Мумладзе Р.Г. Стратегическое развитие сельскохозяйственного предприятия в условиях рыночной экономики: монография / Мумладзе Р.Г., Быковская Н.В., Иванова Н.М.— М.: Русайнс, 2015. 197—			
Э3	Абдуллаев Н.В. Динамика инновационного развития экономики и управления: монография / Абдуллаев Н.В., Амирханян Э.Н., Вахромеев Н.Е., Вахромеева М.П., Гаипова Т.Ф., Губернаторов А.М., Зимин			
<b>Перечень программного обеспечения</b>				
6.3.1.1	- Microsoft Windows 7, Microsoft Office 2010 Professional Plus.			
<b>Перечень информационных справочных систем</b>				
Информационная справочная система КонсультантПлюс.Ставропольский край // Режим				



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
Технологический институт сервиса (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе  
(ТИС (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе)

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

по выполнению практических работ  
по дисциплине «Деловые и научные коммуникации»  
для обучающихся по направлению подготовки  
38.04.02 Менеджмент  
Направленность (профиль) Стратегическое управление

## Содержание

ВВЕДЕНИЕ	3
Практическое занятие 1 Методологические основы теории коммуникаций. Сравнительная характеристика основных направлений развития теорий коммуникаций	4
Практическое занятие 2 Классификация и модели коммуникаций	7
Практическое занятие 3 Тренинг: Коммуникативные барьеры	11
Практическое занятие 4 Тренинг: Эффективность обратной связи в коммуникации	12
Практическое занятие 5 Устные, письменные, телефонные, электронные формы коммуникации. Имитационный тренинг Публичные дебаты	13
Практическое занятие 6 Деловое письмо (видео-практикум)	14
Практическое занятие 7 Деловой спор, дискуссия (видео-практикум)	16
Практическое занятие 8 Правила научной коммуникации. Тренинг: презентация себя как потенциального работника	18
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ	20

## ВВЕДЕНИЕ

При изучении курса наряду с овладением студентами теоретическими положениями уделяется внимание приобретению практических навыков, с тем, чтобы они смогли успешно применять их в своей последующей работе.

Цель изучения дисциплины «Деловые и научные коммуникации» состоит в формировании у студентов компетенций, необходимых в построении и реализации деловых и научных коммуникаций, включая получение и распространение информации.

Задачи курса:

- изучение методологии коммуникационного менеджмента;
- развитие коммуникативных компетенций;
- совершенствование профессиональных умений ведения дискуссий, переговоров, деловых встреч, презентаций;
- получение навыков управления коммуникациями;
- получение навыков письменной, устной и электронной коммуникации;
- развитие навыков использования коммуникаций в решении научных проблем и бизнес-задач.

В результате освоения данной дисциплины формируются следующие компетенции у обучающегося:

УК-4.1: Составляет в соответствии с нормами государственного языка РФ и иностранного языка документы (письма, эссе, рефераты и др.) для академического и профессионального взаимодействия

УК-4.2: Представляет результаты академической и профессиональной деятельности на мероприятиях различного формата, включая международные

УК-4.3: Принимает участие в академических и профессиональных дискуссиях, в том числе на иностранном(ых) языке(ах)

Изучив данный курс, студент должен:

Знать:

- природу и характер коммуникаций в организации;
- содержание современных теорий коммуникаций;
- содержание и этапы коммуникационного процесса;
- условия и особенности письменных, устных и электронных коммуникаций.

Уметь:

- диагностировать коммуникативные проблемы в деятельности организации;
- формировать коммуникационную политику организации;
- разрабатывать и внедрять систему коммуникаций;
- управлять коммуникациями;
- осуществлять устные коммуникации, готовить доклады, отчеты, рецензии, обзоры, вести деловую переписку;
- оценивать возможные позитивные и негативные эффекты коммуникаций.

Владеть:

- навыками профессиональной организации труда, работы с компьютерной техникой, сбора, систематизации и обработки информации;
- навыками анализа состояния коммуникативной среды;
- способами построения эффективных деловых и научных коммуникаций.

Реализация компетентностного подхода предусматривает широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий (разбор конкретных ситуаций, собеседование) в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков специалистов.

Лекционный курс является базой для последующего получения обучающимися практических навыков, которые приобретаются на практических занятиях, проводимых в активных формах: деловые игры; ситуационные семинары. Методика проведения практических занятий и их содержание продиктованы стремлением как можно эффективнее развивать у студентов мышление и интуицию, необходимые современному специалисту. Активные формы семинаров открывают большие возможности для проверки усвоения теоретического и практического материала.

## **Практическое занятие 1 Методологические основы теории коммуникаций. Сравнительная характеристика основных направлений развития теорий коммуникаций**

**Цель:** заключается в формировании у студентов компетенций: УК-4.1 УК-4.2 УК- 4.3

**Цель:** выявить значение коммуникаций в профессиональной и личной сфере и принципы ее построения, развить навыки работы в команде, познакомить студентов с категориями, относящимися к организационным коммуникациям.

### **Методические указания.**

Изучение социальных факторов, способствующих формированию социального знания и оценочных категорий коммуникации, представляется в качестве истоков социальной коммуникации. Существенные изменения понятия «социальные коммуникации» в XX веке сопряжены с соответствующими метаморфозами парадигмы. Современное применение понятия осуществляется в трех методологических контекстах, которые в отдельных аспектах противоречивы и несогласованны. Представляется, что именно по этой причине до сих пор отсутствует стройная теория коммуникации.

Первый методологический подход построен на классической позитивистской методологии субъектно-объектных диспозиций и выражен рядом концепций: структурным функционализмом, технологическим детерминизмом, информационным обществом, системным подходом, компьютерной футурологией и прочими. В рамках классической модели мира и пространства роль коммуникации раскрывается через рациональное познание интеллектуальных, духовных, телесных контактов между людьми. «Душа и чело, сердце и разум, чувство и долг, принуждение и свобода – все это составляет уникальную и неповторимую ткань экзистенции и трансценденции, которая плетется коммуникацией».

На первый план выдвигается коммуникация как средство, обеспечивающее взаимосвязь объектов, функционирование и развитие социума в ходе общественной практики. Развитие коммуникации в технологическом отношении неизбежно привело к качественным сдвигам в экономике, науке, общественной жизни, культуре. Рост скорости передачи сообщений, объемов передаваемой информации, пропускной способности каналов связи дали возможность управлять огромным числом процессов в социальном пространстве. Онтология (от гр. *ontos* «сущее» – учение о наиболее общих законах бытия) социальных коммуникаций в классическом подходе основывается на системных связях и функциях. Коммуникативные технологии призваны сконструировать желаемые образ определенного субъекта и социальные связи в системе. В управленческом аспекте данный подход можно сравнить с принципом классической кибернетики, предполагающим жесткий контроль за поведением системы, исключая все ненужные взаимосвязи.

Однако в рамках классической парадигмы обнаружился разрыв между возможностями, предоставляемыми человеку коммуникационной техникой, и ее функционированием в целях гуманизации контактов и общения между людьми. Практика показала, что взаимопонимание, эффективность коммуникативных структур, гуманизованность социального пространства недостижимы только на развитии собственно научно-технического прогресса без преодоления коммуникативных барьеров.

Неклассический подход построен на когнитивной модели субъектно-объектных отношений по поводу объекта и, по сути, выражен феноменологической методологией. Неклассическая парадигма социального пространства и структур этого пространства привела в движение онтологию и категориальный аппарат познания, изменив представления о закономерности, случайности, причинности, связи между знаниями об объекте, средствами и операциями деятельности. Если классическая модель пространства и коммуникации исходила из чисто познавательного взаимодействия субъекта и объекта, то неклассическая парадигма рассматривает это взаимодействие «как одну из нитей в сложной ткани, сплетенной из познавательных, ценностных, эмоциональных, рациональных, волевых... компонентов сознания». Причем понятие ткани общественных взаимодействий в неклассической парадигме замещает коммуникация.

Согласно К. Ясперсу существует возможность общечеловеческой коммуникации в пространстве и времени поверх всех культурных барьеров. Эта вера Ясперса «связана с его исключительно интимным и прочувствованным ощущением философской традиции как братства мыслителей всех времен. Наличие этой связи времен гарантируется особым «осевым временем» (*Axenzzeit*), выявившим универсальный смысл истории». Именно сквозь мировую историю человечество продвигается к новому «осевому времени», способному породить основу подлинной человеческой истории, единства

человечества, такого общежития людей, при котором их взаимоотношения будут строиться на достойных человека принципах и началах.

Автор феноменологической методологии, немецкий философ Ю. Хабермас, рассматривает межчеловеческие «интеракции» как инструмент реализации практических интересов людей, как способ эмансипации, высвобождения от экономических, политических и других влияний, искажающих коммуникации и играющих латентную роль принуждения. Формирование «эмансипированного общества» есть основа для формирования гражданского общества путем развития коммуникативных отношений и рационализации систем массовых коммуникаций. В своей теории коммуникативного действия Ю. Хабермас противопоставил целерациональное и коммуникативное поведение человека. Они имеют разные функции: целерациональное действие – это путь к адаптации, приспособлению человека к миру и мира к человеку, коммуникативное поведение – это путь к самопознанию, пониманию своего мира, открытию смыслов жизни. Ориентация на коммуникацию приводит к упорядочению нормативной среды, создает устойчивые, легитимированные межличностные отношения, устойчивые личностные структуры, способные к разворачиванию и самоосуществлению. «Эти типы деятельности человека обладают совершенно особыми приоритетами, логиками, структурой, и поскольку техническое действие всецело принадлежит целерациональной стратегии, задача гуманизации общественной жизни состоит в развитии коммуникативного поведения». Обеспечение реальной человеческой интеграции возможно только при условии достижения коммуникативного понимания. Соответственно перспективы гуманизации техники и всей цивилизации заключены, прежде всего, в экспансии коммуникативного поведения в те области жизни, где господствует целерациональность.

Теория структурализма (К. Леви-Стросс, Р. Барт, Ж. Лакан, М. Фуко) пытается раскрыть знаково-текстовую природу различных форм социальной практики, опираясь на отделение содержания изучаемых объектов от их структурных моделей и скрытых отражений в системах различных «языков» – мифологических, фольклорных, ритуальных, литературных, телевизионных и других. В рамках неклассической парадигмы впервые была раскрыта роль массовой коммуникации, которая трактуется как процесс не только связи, но и передачи информации группе людей одновременно с помощью специальных средств – масс-медиа. Выделенные особенности этого процесса позволили получить системное единство понятия массовых коммуникаций: 1) массовость аудитории; 2) ее гетерогенность; 3) использование высокоскоростных и репродукционных средств связи и информации; 4) быстрое распространение сообщений; 5) относительно небольшая потребительская стоимость получаемой информации.

Третий постнеклассический подход сводит природу социального взаимодействия к субъектно-субъектным отношениям, т. е. к принципу интерсубъективности, исключая или, по крайней мере, элиминируя объектность. Постнеклассическая информационная парадигма особое внимание уделяет «сетевой логике» современного общества. На концептуальном уровне речь идет о взаимодополняемости существующего и возникающего, бытия и становления, динамичного и статичного, неизменного и изменяющегося. Если в реальности имеет место только возникновение, изменение, становление без закрепления результатов процесса в виде ставшего, неизменного, стабильного, то человек оказывается вне определенной системы координат. При этом, однако, верно и другое: если реальность неизменна, стабильна, устойчива, то она перестает жить и развиваться. В соответствии с этим общество рассматривается как сеть коммуникаций, а коммуникации имеют возможность к самоописанию общества и его самовоспроизводству (принципы Н. Лумана). Коммуникация представляется Луманом как активная самоорганизующаяся среда, а не как послушный объект управленческих решений. «Интеракции» как простейшие социальные системы формируются через взаимосогласование действий и переживаний присутствующих участников общения. Общество охватывает все действия, достижимые для соотнесения друг с другом в коммуникации. Действие понимается как подлинный элемент социальной системы, которое производится и воспроизводится в ней в соотнесении (коммуникации) с другими действиями-событиями. Такой подход к рассмотрению природы коммуникации выводит ее на новый уровень.

Теория коммуникации прямо связана с теорией речевых (коммуникативных) актов. Социальные факторы речевой коммуникации развивались отечественными и зарубежными учеными (Дж. Сёрль, М. М. Бахтин, Н. Арутюнова). Направление, получившее название «критический анализ дискурса», возникло на теоретической основе критической лингвистики, которая трактует язык как один из видов «социальной практики» (Р. Фаулер, Г. Кресс, Ю. Хабермас). Дискурс (позднелат. *discursus* –



рассуждение, довод) определяется как цельный текст, актуализация которого обусловлена множественными факторами, в том числе и социальными. Дискурс является видом речевой коммуникации, ориентированной на обсуждение и обоснование любых значимых аспектов действий, мнений и высказываний ее участников. «Критический анализ дискурса» исходит из того факта, что тексты являются результатом деятельности людей, функционирующих в определенной социальной ситуации. Рассмотрение дискурса как логически целостной, опосредованной, социально обусловленной единицы коммуникации дает возможность рассматривать «неречевые языки» (например, язык рекламы, мимики и жестов) во взаимосвязи с языком человеческого общения как основного способа коммуникации между людьми. Это создает основу для формирования целостной теории социальной коммуникации, включающей рассмотрение как вербальных, так и невербальных коммуникативных средств. Воздействие социокультурных факторов на процесс коммуникации может изучаться с помощью ситуационных моделей. Такой подход используют современные авторы П. Вундерлих, Ю. Н. Караулов, Н. Л. Арутюнова, В. В. Петров и другие.

Изучение сущности трех информационных парадигм актуализирует задачу разрешения выявленных противоречий, интегрирования имеющихся теоретических положений и результатов экспериментов, создания единой теории, в рамках которой получает свое обоснование взаимодействие трех базовых составляющих социальных коммуникаций: социальной структуры, коммуникативных систем и способов коммуникации.

Теория коммуникации призвана дать целостное представление о закономерностях и существенных связях в различных типах и видах коммуникации. Методологическое обоснование теории включает в себя раскрытие структуры, принципов построения знания, форм и способов познания, методов и средств деятельности. В эмпирических исследованиях особое место занимает выбор методов анализа фактологического материала. Слабая разработанность всех аспектов теории коммуникации (теоретико-методологических, прагматических, прикладных) не позволяет до настоящего времени сформировать целостное представление о коммуникации как о структуре, явлении и процессе.

**Задание.**

1. В чем заключается сущность классической методологии?
2. Каково принципиальное отличие неклассической методологии?
3. Чем характеризуется постнеклассическая методология?

## Практическое занятие 2 Классификация и модели коммуникаций

**Цель:** заключается в формировании у студентов компетенций: УК-4.1 УК-4.2 УК- 4.3

**Цель:** изучение основных типов моделей, используемых в теории коммуникации.

**Методические указания:**

В теории коммуникации существуют различные подходы к их типологии.

Исследователями устанавливаются наиболее значимые теоретические и эмпирические основания в целях классификации различных типов коммуникаций. Рассмотрим существующие классификационные типы. В составе основных критериев классификации выделяются:

- масштаб коммуникации,
- способ установления контакта,
- уровень организованности коммуникации,
- направленность коммуникации,
- используемы знаковые системы.

Модели в коммуникативистике используются в различных целях: «во-первых, как исследовательский прием, как концептуальное средство, основной целью которого является объяснение коммуникативных процессов; во-вторых, как схематизированное, упрощенное отражение реального коммуникационного процесса, необходимое как инструмент, ориентированный в первую очередь на управление моделируемым процессом. В последнем случае модель выступает в качестве алгоритма, в рамках которого данный процесс и осуществляется».

В теоретических исследованиях коммуникации рассматриваются либо как действие (односторонний процесс передачи сигналов без осуществления обратной связи), либо как взаимодействие (двусторонний процесс обмена информацией), либо как коммуникационный процесс, в котором коммуниканты поочередно и непрерывно выступают в роли источника и получателя информации. Эти представления служат основными критериями классификации моделей коммуникации. Другим основанием классификации, на основе которого строятся простейшие модели, являются четыре основных компонента коммуникации (источник, сообщение, канал, получатель). Еще одним основанием выступает вид модели коммуникации: линейный, нелинейный и объемный.

Исходные предпосылки моделей линейного типа заложены в работах основоположника современной математической теории связи Клода Шеннона и его коллеги инженера фирмы «Bell Telephone» Уоррена Уивера, построенная по тому же принципу. Она была создана на основе изучения эффективности распространения радиоволн и сигналов в телефонном кабеле и включала источник информации, передатчик, сигнал, канал, приемник, цель сообщения, источник помех. Модель Шеннона-Уивера была применена к социальным коммуникациям, схема которых отражалась в следующем виде (см. рис. 1).

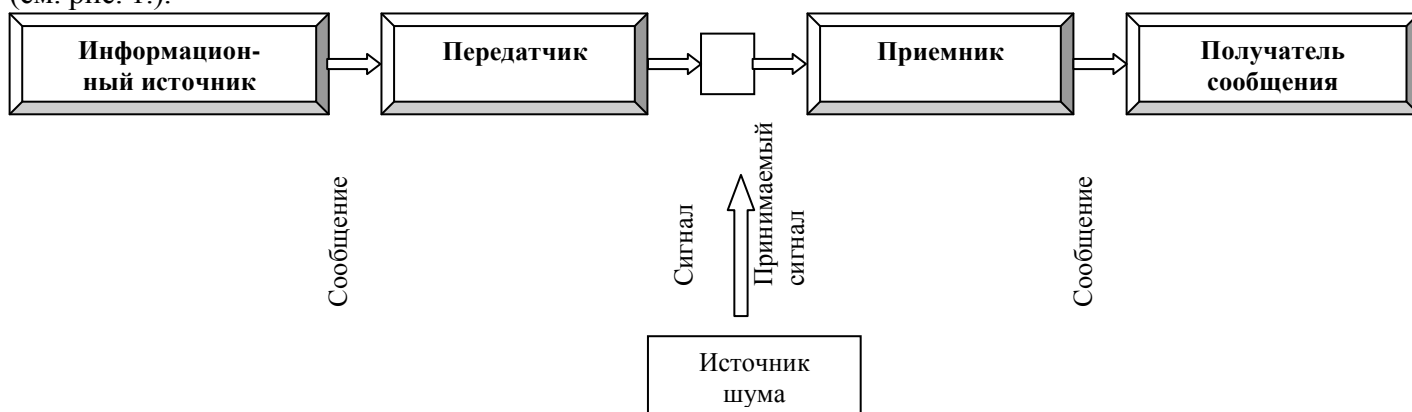


Рисунок 1 - Линейная модель Шеннона-Уивера

Обратная связь была привнесена в схему Шеннона немецким исследователем М. Дефлером в качестве существенного элемента коммуникации, отвечающая за управляемость процесса (см. рис. 2.).

Таким образом, приобретая элемент обратной связи, схема стремится к реверсии, при которой участники информационного обмена в ходе коммуникации могли бы меняться ролями, что абсолютно справедливо для любой сугубо утилитарной коммуникативной системы.

В составе моделей линейного типа одной из известных является так называемая «парадигма Лассуэла» или «пентада Лассуэла», разработанная американским политологом Г. Лассуэллом и ставшая

классической схемой коммуникации. «Адекватным способом описания акта коммуникации является ответ на следующие вопросы: Кто; Что говорит; По какому каналу; Кому; С каким эффектом?». Приведенное высказывание стало широко известно как формула Лассуэлла, используемая для структурирования процесса коммуникации в качестве предмета анализа. Сформулированные вопросы в виде пяти элементов коммуникации четко определяют ситуацию информационного обмена (см. рис. 3.).

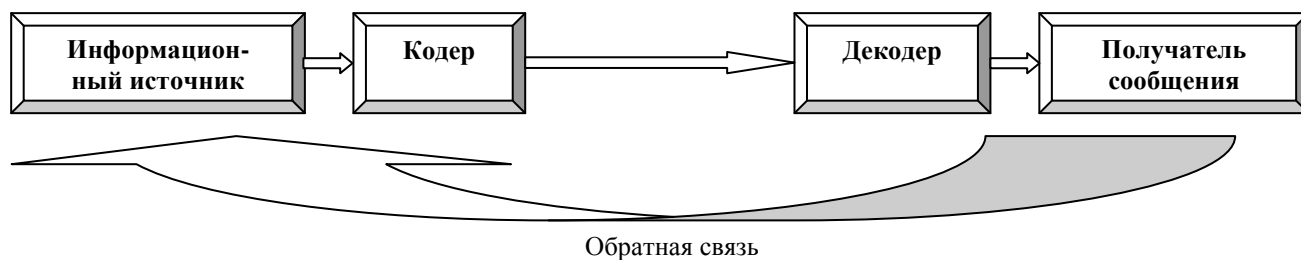


Рисунок 2 - Модифицированная модель Шеннона как взаимодействие



Рисунок 3 - Линейная модель Лассуэлла

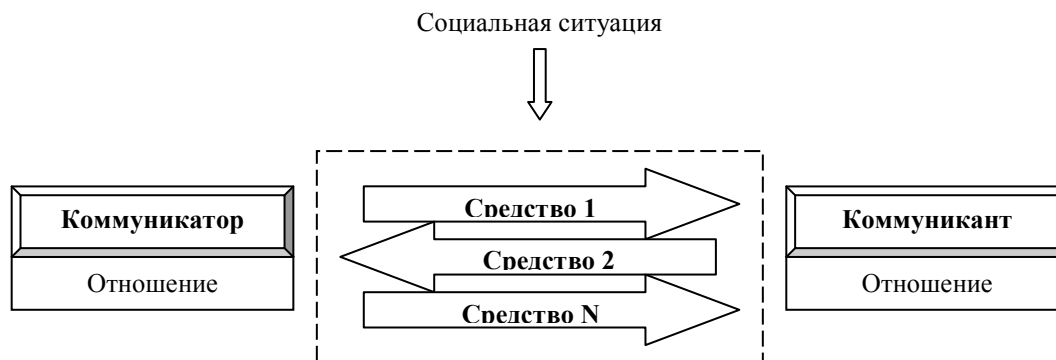


Рисунок 4 - Первоначальная схема коммуникации У. Шрамма

Коммуникационная модель профессора Уильбура Шрамма относится к линейному типу, но при этом принимает вид «циркуляционной» схемы. В ней на первый план выходят проблемы значения и понимания, диалогичности, социо-культурного контекста, в котором коммуникация осуществляется. Влияние социальной ситуации на коммуникацию схематично представлено на рис. 4.

В одной из последующих моделей У. Шрамм вводит интерпретатора и обратную связь, делая модель саморегулирующейся. Включение канала обратной связи между коммуникатором и реципиентом дает возможность последнему передать обратное сообщение о принятом сигнале. В моделях этого типа изучаются проблемы «кодирования» и «декодирования», вне которых невозможна коммуникация как одна из форм социального взаимодействия (см. схему 5.).

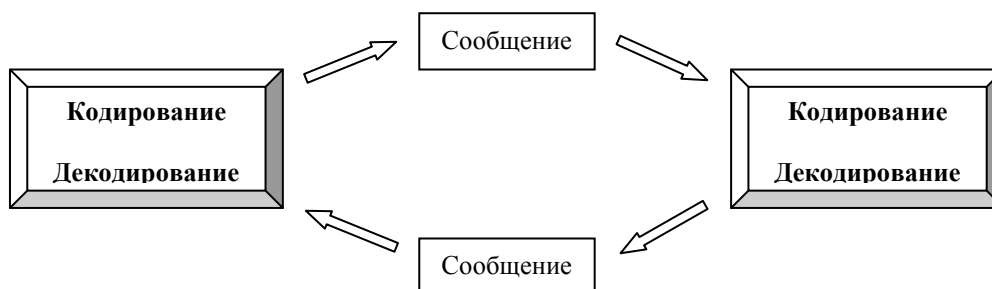


Рисунок 5 - Циркуляционная модель У. Шрамма

Следующий шаг в развитии теории сделал Ч. Осгуд, введя в коммуникативную цепочку такие элементы, как понимание и интерпретация, реализовав распространенный когнитивный подход к описанию коммуникативного акта (см. рис. 6.).

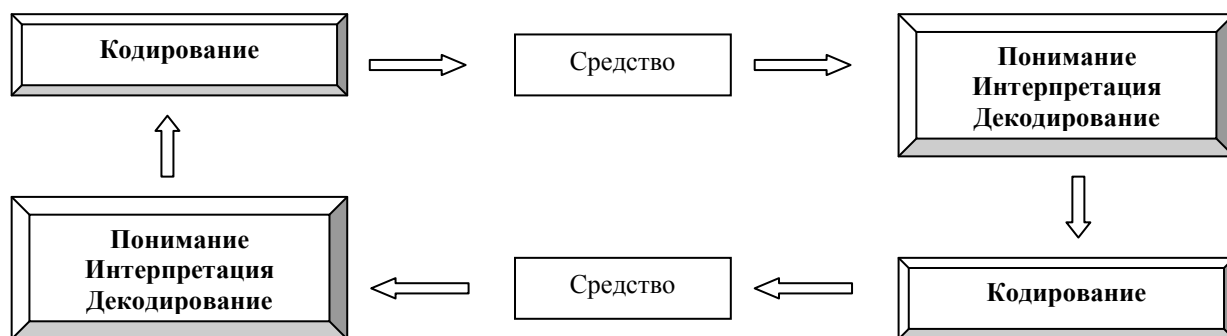


Рисунок 6 - Модифицированная циркуляционная модель

Согласно Д. Стейнбоку, коммуникативный акт имеет следующую структуру (см. рис. 7.): отправитель в контексте обстоятельств коммуникации кодирует и передает сообщение посредством информационного канала как аудиовизуальный или текстовый поток (экспрессия), адресат, воспринимая его, декодирует, подвергает интерпретации, сопоставляя с кодерокопией (надсознательным образом кода). Наличие контекста и опыта восприятия превалирует над сознательным пониманием и осуществляется первично до стадии рационального осмысления.

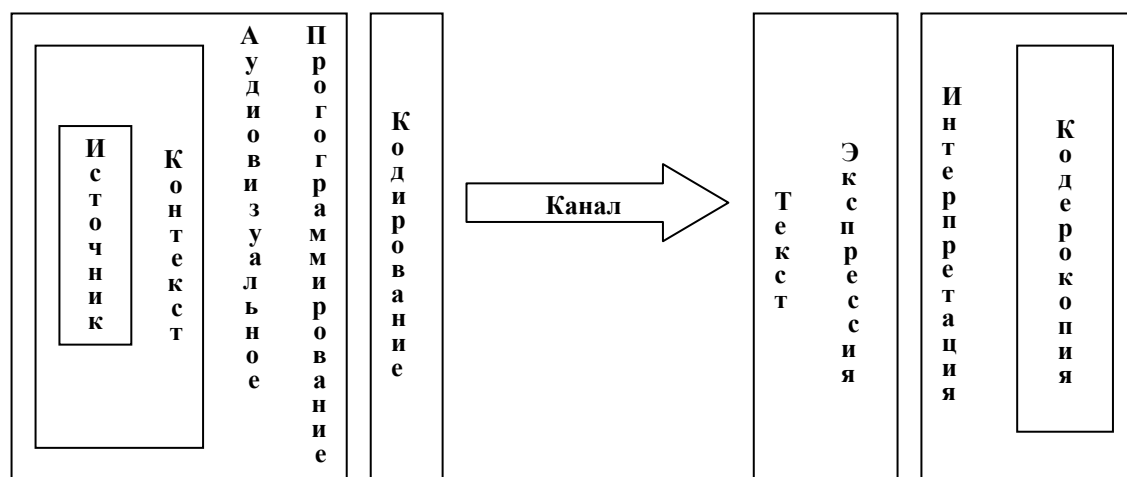


Рисунок 7 - Линейная модель Д. Стейнбока

«Генеральная модель Гербнера» получила самое широкое распространение для объяснения самых различных типов коммуникации, как в отношении кибернетических систем, межличностного обмена, так и области массово-информационных процессов. Универсальность модели профессора Джоржа Гербнера состоит в принципиальной значимости содержания сообщения и вариативности восприятия. В модели выделено четыре компонента: события, получателя, сообщения, сигнала. В качестве прямых и обратных связей действуют такие формы, как доступ к каналам коммуникации, отбор содержания сообщения, контроль (см. рис. 8.).

Среди нелинейных моделей коммуникации наибольшее распространение получила модель Теодора Ньюкомба. Модель имеет вид равностороннего треугольника, вершины которого составляют коммуникант, коммуникатор и социальная ситуация (см. рис. 9.).

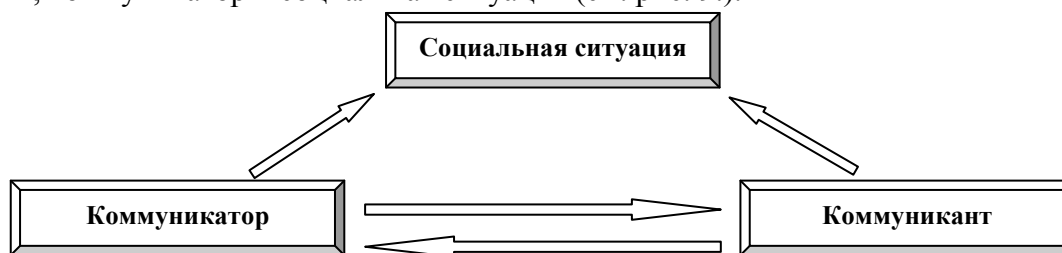


Рисунок 9 - Нелинейная модель Т. Ньюкомба

Взаимодействие коммуниканта с коммуникатором осуществляется как с учетом социальной ситуации, так и без учета таковой. Если коммуниканты сориентированы друг к другу положительно, то они будут стремиться к совпадению своих отношений к рассматриваемой ситуации. При негативном отношении друг к другу отношение коммуникантов к рассматриваемой ситуации не будет совпадать.

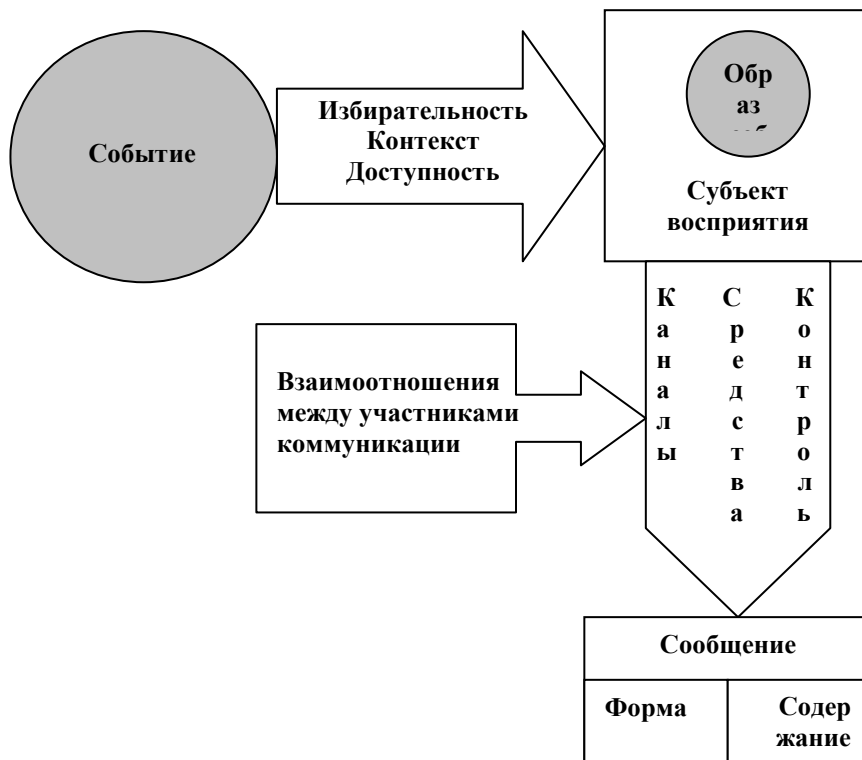


Рисунок 8 - Генеральная модель Дж. Гербнера

**Задание.**

Провести сравнительный анализ и оценить баланс достоинств и недостатков основных моделей коммуникаций.

### Практическое занятие 3 Тренинг: Коммуникативные барьеры

**Цель:** заключается в формировании у студентов компетенций: УК-4.1 УК-4.2 УК- 4.3

**Цель:** моделирование ситуации с возникновением коммуникационных шумов и барьеров, формирование навыков по снижению уровня искажения или утраты информации в процессе коммуникации.

#### **Методические указания.**

Демонстрация проводится в виде игры: трое добровольцев удаляются из аудитории, после чего оставшимся членам группы зачитывается специально написанный рассказ. Читать его следует медленно, с выражением; можно рекомендовать слушателям записать основную содержащуюся в нем информацию. Затем приглашается первый участник эксперимента и при нем рассказ зачитывается еще раз, но уже быстро, скороговоркой. Особенно важно, чтобы поначалу испытуемый не понимал, зачем и что читают. После завершения чтения испытуемого просят пересказать услышанное второму участнику упражнения и т.д. Слушатели наблюдают, как нарастает информационный шум. По окончании игры (когда третий испытуемый расскажет, что он услышал) рассказ зачитывается в третий раз, и группа обсуждает динамику и причины нарастания информационных шумов.

Пример рассказа

Сообщение агентства Siemens-press

В прошедшее воскресенье, 13 марта 2005 г. агентство Siemens-пресс распространило следующую информацию. На заводах фирмы Siemens в Кот-д'Ивуар начато производство телефонной станции нового поколения НИСОМ1012, обеспечивающей весь комплекс услуг офисной телефонной станции на 1012 номеров. Особенность этой модели состоит в том, что основной блок станции размещается в объеме не более 17% объема кейс-атташе. Всемирно известное качество продукции фирмы Siemens сделало НИСОМ1012 популярной во всем мире еще до начала ее производства: массивная рекламная кампания, ориентированная на завоевание максимально возможного сегмента рынка, в совокупности с агрессивным прямым и телемаркетингом, рассылкой каталогов и презентацией технических характеристик новой станции дали свои результаты. Дилерам фирмы Siemens только в России удалось оформить 15 487 заказов на 1995 г.

Интересно отметить, что многих потенциальных клиентов привлекают не столько огромные технические возможности новой станции, сколько ее дизайн и отсутствие необходимости в обслуживании техническими специалистами. НИСОМ 1012 заказала, например, звезда мирового тенниса Кончита Мартинес, которая заявила, что возможности станции полностью удовлетворяют ее потребности в эффективной телефонной связи из-за постоянных переездов с турнира на турнир и необходимости поддерживать дружеские, родственные и деловые отношения.

#### **Задание.**

Обсуждение природы, значения и типов коммуникативных барьеров и шумов, возникающих в процессе коммуникации.

## Практическое занятие 4 Тренинг: Эффективность обратной связи в коммуникации

**Цель:** заключается в формировании у студентов компетенций: УК-4.1 УК-4.2 УК- 4.3

**Цель:** использование группового обсуждения насущной общественной или профессиональной проблемы в согласовании предметных позиций всех участников обсуждения.

### Методические указания.

В учебной группе формируется дискуссионная группа из 5-7 человек, остальные выступают в роли наблюдателей. Группа обсуждает любую актуальную профессиональную, политическую, общественную, социальную проблему в течение 7-10 минут. Каждый должен четко и кратко изложить свою позицию, наблюдатели внимательно слушают и не вмешиваются.

Далее преподаватель просит всех (участников и наблюдателей) вспомнить и зафиксировать на бумаге, что говорили выступающие по данной теме (какую позицию занимали, какую использовали аргументацию и т.д.)

Затем всем выдаются специальные карточки в количестве соответствующем числу дискуссионщиков. В левом верхнем углу указывают инициалы дискуссионщика, а в правом верхнем углу свои инициалы. На поле карточки тезисно излагается позиция оцениваемого дискуссионщика в том виде, как ее уловил оценивающий. Участником также заполняется собственная карточка и указывается ожидаемый процент понимания себя наблюдателями.

### Образец карточки

ФИО дискуссионщика	Карточка наблюдения	ФИО наблюдателя
Тезисы позиции участника дискуссии, расположенные по степени важности (по мнению наблюдателя)		
Оценка интенсивности говорения в баллах		

Карточки собираются и передаются каждому дискуссионщику для ознакомления и их ранжирования по степени понимания его личной позиции, высказанной в процессе дискуссии. Здесь необходимо оценить верность понимания в процентах. Карточки в порядке убывания понимания его позиции вывешиваются на доске.

Затем все члены учебной группы оценивают интенсивность говорения каждого дискуссионщика в баллах: 0 баллов – практически молчал, 5 – говорил слишком много. Здесь для каждого дискуссионщика подсчитывается общая сумма баллов.

### Задание.

Требуется провести групповой анализ полученного материала и дать ответы на наиболее важные вопросы:

- у кого наименьший процент понимания
- кто лидер понимания
- кого не услышали
- что не запомнили
- что важное было упущено
- в чем различие понимания слушателя и дискуссионщика
- каковы причины непонимания.

## **Практическое занятие 5 Устные, письменные, телефонные, электронные формы коммуникации. Имитационный тренинг Публичные дебаты**

**Цель:** заключается в формировании у студентов компетенций: УК-4.1 УК-4.2 УК- 4.3

**Цель:** формирование навыков публичных выступлений, работа с текстами, подготовка речи, правилами организации выступления или доклада, освоение методик влияния на широкую аудиторию.

### **Методические указания.**

Команды заранее получают задание подготовиться к проведению дебатов и распределить роли между членами команды в соответствии с регламентом дебатов. Команды не знают какую конкретно позицию им придется защищать в публичном раунде, поэтому они должны быть готовы к аргументации позиции «за» и «против». Требуется подготовить аргументы «за» и «против», расширяющие указанную проблематику.

Тематика дебатов:

1. Активная роль молодежи в политическом движении и принятии политических решений.
2. Профессиональные стандарты деятельности как инструмент управления компетентностью.

Выделяются три спикера:

Первый озвучивает аргументацию (четкость, логика, результаты)

Второй готовит вопросы противоположной стороне, пытаясь разбить позицию или разрушить логику.

Третий подводит общий итог в течение 1 минуты.

В соответствии с регламентов дебатов на занятии создаются условия, имитирующие реальные публичные дебаты:

1. подготовка пространства.
2. озвучивание проблемы.
3. проведение жеребьевки.

Первый этап тренинга символизирует начало дебатов. Преподаватель обозначает общественную проблему, дает ей краткую характеристику, акцентирует внимание на ее актуальности и значимости, представляет стороны друг другу.

Далее по регламенту дебатов команды сходятся в публичных дебатах.

На следующем этапе после завершения фазы дебатов проводится организация обсуждения через вопросы и ответы.

Затем совместно с командами подводится общий итог – краткое резюме.

На этапе обратной связи формируются предложения по технологии успешных публичных выступлений.

### **Задание.**

Формулирование общих правил публичных коммуникаций.



## Практическое занятие 6 Деловое письмо (видео-практикум)

**Цель:** заключается в формировании у студентов компетенций: УК-4.1 УК-4.2 УК- 4.3

**Цель:** ознакомление с правилами письменной коммуникации, формирование навыков подготовки научной публикации.

### Методические указания.

Деловые (служебные) письма представляют собой официальную корреспонденцию и применяются для решения многочисленных оперативных вопросов, возникающих в управленческой и коммерческой деятельности. Деловое письмо – особый тип документов, менее жестко регламентированный, чем контракт или приказ, но имеющий юридическую значимость. Вот почему письма регистрируются и хранятся в организациях как исходящая и входящая документация.

Деловые письма – различные по содержанию документы, пересылаемые по почте, курьером, электронной почтой или посредством факсимильной связи и служащие средством общения юридических и физических лиц.

Существует классификация деловых писем, основанием которой является цель отправителя:

- письмо-просьба;
- письмо-приглашение;
- письмо-подтверждение;
- письмо-извещение;
- письмо-напоминание;
- письмо-предупреждение;
- письмо-декларация (заявление);
- письмо-распоряжение;
- письмо-отказ;
- сопроводительное письмо;
- гарантийное письмо;
- информационное письмо.

Заметим, что одно и то же письмо может содержать гарантию, просьбу и напоминание, то есть быть многоцелевым.

По тематическому признаку проводится условное различие между деловой и коммерческой корреспонденцией. Считается, что переписка, которая оформляет экономические, правовые, финансовые и все другие формы деятельности предприятия, называется деловой корреспонденцией, а переписка по вопросам материально-технического снабжения и сбыта относится к коммерческой корреспонденции.

По признаку адресата деловые письма делятся на:

- обычные, то есть письма, которые направляются в один адрес;
- циркулярные – письма, которые направляются из одного источника в несколько адресов.

По структурным признакам деловые письма делятся на регламентированные и нерегламентированные.

Регламентированные письма составляются по определенному образцу (это касается не только стандартных аспектов содержания, но и формата бумаги, состава реквизитов и т.д.).

Нерегламентированные письма представляют собой авторский текст, реализующийся в виде формально-логического или этикетного текста. В отличие от регламентированных деловых писем эти письма не имеют жесткой текстовой структуры, в них реже используются стандартные фразы.

Любое деловое письмо должно быть четко структурировано. Ясная структура имеет следующие преимущества:

- экономия времени отправителя и адресата;
- гарантия прочтения письма адресатом и правильное понимание его сути;
- гарантированность получение вразумительного, четкого ответа.

Итак, стандартное деловое письмо имеет следующую структуру:

1. Обращение
2. Преамбула
3. Основной текст
4. Заключение

5. Подпись

6. Приложения

Интернет-технологии позволяют на занятии использовать видео-занятия, подготовленные профессорско-преподавательским составом НИУ ВШЭ.

**Задание.**

После просмотра видео-практикума сформулировать основные правила подготовки научной публикации.

Какова структура научной статьи?

Какие аргументы используются в научной статье?

Какие требования нужно учесть при подготовке публикации?

## Практическое занятие 7 Деловой спор, дискуссия (видео-практикум)

**Цель:** заключается в формировании у студентов компетенций: УК-4.1 УК-4.2 УК- 4.3

**Цель:** формирование навыков научной полемики, использования средств аргументации и методов убеждения.

### Методические указания.

Процесс общения строится из коммуникативных актов, которые в самом обобщённом виде можно свести к формуле: «адресант – сообщение – адресат». Ещё Аристотель заметил: «Речь слагается из трех элементов – из самого оратора, из предмета, о котором он говорит, и из лица, к которому он обращается» («Риторика». Книга I). Попробуем понять, как же строится акт передачи информации и какие элементы этого акта влияют на его эффективность.

Всегда ли коммуникация организуется одинаково? Конечно, нет. Мы по-разному общаемся дома и на работе, с равными и с теми, кто выше нас по статусу или старше, с теми людьми, кого хорошо знаем, и с малознакомыми людьми. Значит, на процесс общения влияет всё то, что в целом составляет ситуацию общения, или речевую ситуацию. Речевая ситуация – это все условия, в которых протекает речевое общение, это набор характеристик ситуативного контекста, значимых для речевого поведения участников общения, влияющих на выбор ими речевых стратегий, приемов, средств.

В речевой ситуации принимают участие коммуниканты: говорящий и слушающий. Их как минимум двое (диалог), однако бывает и так, что говорящий один (монолог), а слушающих миллионы (вспомним выступление Президента Российской Федерации в новогоднюю ночь!), а бывает, что и говорящих несколько: они высказывают своё мнение по очереди (полилог). Когда человек вступает в общение, он движим определённым намерением, коммуникативным намерением: что-то рассказать, спросить, побудить к действию, повлиять на настроение и т.д.

Особенности коммуникантов влияют на эффективность общения. Если у них разный возраст, ценности, картина мира, статус, то достижение эффективности в общении может быть затруднено.

Адресат – это человек со своим уникальным жизненным опытом, особенностями восприятия, уровнем внимания в конце концов. И интерпретация полученного сообщения совсем не обязательно будет такой, какую ожидал отправитель! Взаимопонимание участников общения зависит от того, насколько они совпадают в своих характеристиках, находятся «на одной волне». При установлении контакта (а контакт – это общение без помех) важно учитывать следующие факторы:

- статусно-ролевые характеристики,
- уровень образования и осведомлённости в обсуждаемом вопросе,
- пол и возраст собеседника,
- сиюминутные реакции,
- степень заинтересованности в общении.

Если же мы хотим основательно подготовиться к общению, например, когда это для нас очень значимая встреча, публичное выступление, собеседование, переговоры, мы будем глубже анализировать ожидаемый образ партнёра по общению и примем во внимание все основные характеристики собеседника.

Уровень понимания предмета речи обусловлен подготовленностью субъекта (заложенной базой): общая культура, кругозор, развитые интеллектуальные способности, профессиональная подготовка и др. Заметим, что относительно разных предметов у одного и того же человека могут быть различные уровни понимания.

Согласно существующей в социальной психологии шкале уровней понимания, выделяются следующие уровни.

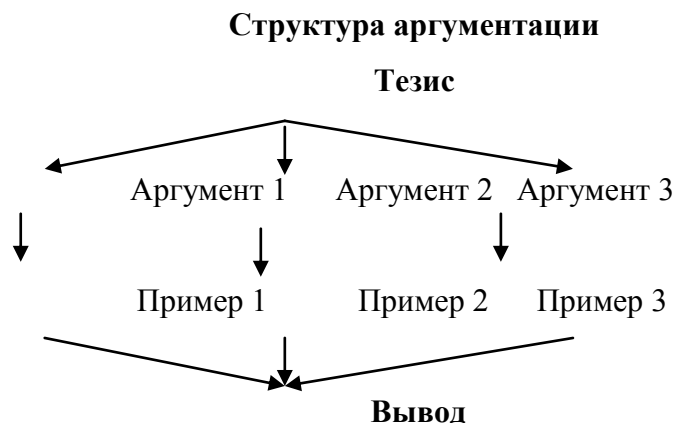
1. «О чём» (слушатель имеет очень смутное представление о предмете, видит его только в самых общих чертах).
2. «О чём + что» (слушатель проникает в содержание предмета, но своей позиции еще не имеет, оставаясь пока на ступеньке запоминания чужих мыслей).
3. «О чём + что + как» (это уровень осмысления содержания предмета, чужих мыслей и пропускания их через себя, выработки собственной позиции).
4. «О чём + что + как + зачем» (уровень применения получаемых знаний о предмете, проецирования их на свою деятельность, опыт).

Существуют специальные приемы, позволяющие поддерживать внимание аудитории на достаточно высоком уровне. Назовем наиболее распространенные.

- Вопросно-ответный ход. Задайте вопрос и сами ответьте на него, выдвиньте возможные сомнения и возражения, выясните их и придите к определенным выводам.
- Перейдите от монолога к диалогу (полемике) позволяет приобщить к процессу обсуждения отдельных участников, активизировать тем самым их интерес.
- Задайте вопрос одному из слушателей, например: «У вас, я вижу, иная точка зрения?».
- Подойдите ближе к слушателям, сократите дистанции между говорящим и слушателями, поменяйте позицию.
- Создайте проблемную ситуацию, выдвиньте гипотезу, которую докажете вместе со слушателями (внешние приемы: давайте проверим, рассмотрим и т.д.). Предложите слушателям ситуацию, вызывающую вопрос: «Почему?», этим стимулируете их познавательную активность.
- Используйте прием новизны информации, гипотез, и вы заставите аудиторию предполагать, размышлять.
- Сделайте опору на личный опыт, мнения, которые всегда интересны слушателям.
- Покажите практическую значимость информации.
- Используйте юмор: это позволяет быстро завоевать аудиторию.
- Ненадолго отступите от темы: это дает возможность слушателям «отдохнуть».
- Замедлите темп произнесения речи и одновременно ослабьте силу голоса: это привлечёт внимание к ответственным местам выступления (прием «тихий голос»).
- Используйте наглядные пособия (таблицы, схемы, макеты, слайды и др.).
- Используйте доказательство «от противного».
- Вспомните цитату из авторитетных научных, публицистических работ или художественных произведений.

Готовясь к выступлению, продумайте, какие из приемов привлечения внимания, как и в какое время вы будете использовать.

Чтобы слушатели поверили в справедливость наших идей, её надо доказать, то есть подобрать аргументы.



Когда вы приступаете к аргументации, начните с формулировки тезиса, то есть мысли, которую и надо доказать.

Интернет-технологии позволяют на занятии использовать видео-занятия, подготовленные профессорско-преподавательским составом НИУ ВШЭ.

#### **Задание.**

После просмотра видео-практикума сформулировать основные правила проведения научной дискуссии, публичного выступления.

Какие приемы позволяют достичь эффективности коммуникации?

Какие средства убеждения целесообразны в научной полемике?

## Практическое занятие 8 Правила научной коммуникации. Тренинг: презентация себя как потенциального работника

**Цель:** заключается в формировании у студентов компетенций: УК-4.1 УК-4.2 УК- 4.3

**Цель:** рассмотреть современные и эффективные методы оценки труда.

### Методические указания.

Самопрезентация – это управление впечатлением, которое оратор производит на аудиторию с целью влияния на нее.

Самопрезентация – это вербальная и невербальная демонстрация собственной личности в системе внешних коммуникаций.

#### Виды самопрезентации

1. «Природная самопрезентация» свойственна всем людям, приобретается человеком с рождения. Уже с младенчества человек начинает формировать свой образ. Все это происходит естественно, без обдумываний и прогнозирования. Это природное распределение, естественный процесс определения человека в структуре общественного сознания. *Недостаток:* человек не может контролировать и корректировать процесс в рамках именно этой презентации, т. е. индивидуум не выбирает, положительной ли будет его природная самопрезентация или же она будет носить негативный характер (бездумная, неконтролируемая личностью презентация самого себя).

2. «Искусственная самопрезентация», главная цель которой – завоевание лояльности со стороны группы людей, значимой для «презентуемого». Иными словами, чтобы завоевать расположение важных для нас людей (и не имеет значение, важны они в данной конкретной ситуации, или же всегда имеют значимость для нас), мы выстраиваем алгоритм коммуникативного процесса с «потенциальной аудиторией».

#### Алгоритм самопрезентации

1. Анализ потенциальной аудитории, на которую направлен процесс самопрезентации.
2. Выстраивание, основываясь на первом этапе, стратегии вербального и невербального проявления собственной личности в соответствии с местом самопрезентации и временным промежутком ее реализации.
3. Контроль и корректировка своих действий в соответствии с ситуацией.
4. Реализация «природной самопрезентации» вне контекста «искусственной». Помните, что Вы и есть ваше лицо, «бренд», «имидж», «фирменный стиль» и все понятия, с этим связанные. И в Ваших руках возможность корректировать, изменять Вас же самих, если, конечно, Вы видите смысл в «искусственной самопрезентации».

#### Самопрезентация на собеседовании

Собеседование – это наилучший способ продемонстрировать работодателю свои лучшие качества. Собеседование – более гибкая форма проверки работника, чем, например, анкетирование или тестирование. Необходимо использовать эту гибкость с пользой для себя.

Один из лучших способов снизить волнение – хорошо подготовиться к собеседованию. Узнайте о компании, в которую собираетесь устраиваться. Проведите пару тренировочных занятий с друзьями. Пусть они сыграют роль злых и хищных работодателей.

Очень многие кандидаты забывают старую истину, что лучший экспромт – это заранее подготовленный экспромт. Список вопросов, наиболее часто задаваемых на собеседовании, не так велик. Совсем не трудно заранее подготовить ответы на них, чтобы во время интервью чувствовать себя спокойно и уверенно.

#### Вопросы на собеседовании:

Расскажите немного о себе. Как Вы могли бы описать самого себя?

Расскажите о Вашем последнем месте работы / о бывшем начальнике.

Причина увольнения с предыдущего места работы.

Что Вы знаете о нашей компании? Что Вас привлекает в нашей компании?

Почему Вы хотите работать именно у нас?

Какое отношение Ваше образование или трудовой опыт имеют к данной работе? Чем Вы сможете быть полезны нашей фирме?

Каковы Ваши сильные стороны? Ваши главные недостатки?

Какого типа работу Вы больше всего любите (не любите) выполнять?

Что Вам нравилось больше всего, а что меньше всего на Вашей прежней работе? Какова была Ваша самая серьезная ошибка на прежней работе?

Каковы Ваши интересы вне работы?

Каковы Ваши цели в жизни? Как Вы планируете их достичь?

Что бы Вы хотели изменить в своем прошлом?

На какую зарплату Вы рассчитываете?

Что Вы будете делать, если... (далее обычно следует описание какой-либо критической ситуации из Вашей деятельности)?

Иногда Вы можете столкнуться с неожиданными и внешне безобидными вопросами, например: «Что Вы делали вчера вечером?». Таким образом, возможно, хотят узнать Ваш стиль жизни и как Вы проводите свое время.

Вопросы, которые Вы можете задать работодателю:

Как будет примерно выглядеть мой рабочий день?

Кому я непосредственно буду подчиняться? Могу ли я с ним встретиться?

Будет ли кто-то в подчинении у меня? Можно ли мне с ними встретиться?

Почему это место оставил прежний работник?

Насколько важна эта работа для фирмы?

В чем заключается главная проблема этой работы?

Какие имеются возможности для служебного и профессионального роста?

Положительные сигналы:

Сидите (стоите) прямо, немного подавшись вперед, с выражением настоящего интереса.

Во время разговора спокойно и уверенно смотрите на говорящего.

Фиксируете на бумаге ключевые моменты беседы.

Когда Вы слушаете, у Вас «открытая поза»: руки на столе, ладони вытянуты вперед.

Используете «открытые жесты»: руки открыты или подняты вверх, словно Вы растолковываете какую-то мысль своим коллегам.

Улыбаетесь и шутите, чтобы снизить напряжение.

Отрицательные сигналы:

Ерзаете на стуле.

Смотрите не на говорящего, а разглядываете потолок или вывески за окном.

Чертите бессмысленные линии.

Отворачиваетесь от собеседника и избегаете встречаться с ним взглядом.

Скрещиваете руки на груди и закладываете ногу за ногу (защитная поза).

Используете закрытые, угрожающие жесты, например, машете указательным пальцем, чтобы отстоять свое мнение.

Сидите с безучастным видом, ворчите или скептически ухмыляетесь.

**Задание.**

Составьте для себя схему самопрезентации при соискании должности научного сотрудника в исследовательской организации.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ

### Основная литература

- 1.1 Короткий, С. В. Деловые коммуникации: учебное пособие Саратов: Вузовское образование, 2019 <http://www.iprbookshop.ru/80614.html>
- 1.2 Папкина О.В. Деловые коммуникации: Учебник Москва: Вузовский учебник, 2019 <http://znanium.com/go.php?id=999587>

### Дополнительная литература

- 2.1 Тимофеев М.И. Деловые коммуникации: Учеб. пособие Москва: Издательский Центр РИО, 2011 <http://znanium.com/go.php?id=260390>
- 2.2 Кривокопа Е. И. Деловые коммуникации: Учебное пособие Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-Москва: 2017 <http://znanium.com/go.php?id=518602>
- 2.3 Пивоваров А.М. Деловые коммуникации: социально-психологические Москва: Издательский Центр РИО, 2017 <http://znanium.com/go.php?id=672802>

### Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

- Э1 Деловые коммуникации : учебник / О.В. Папкина. — М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2019. — 160 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/999587>
- Э2 Короткий, С. В. Деловые коммуникации [Электронный ресурс] : учебное пособие / С. В. Короткий. — Электрон. текстовые данные. — Саратов : Вузовское образование, 2019. — 90 с. — 978-5-4487-0472-7. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/80614.html>



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
Технологический институт сервиса (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе  
(ТИС (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе)

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

для организации самостоятельной работы  
по дисциплине «Деловые и научные коммуникации»  
для обучающихся по направлению подготовки  
38.04.02 Менеджмент  
Направленность (профиль) Стратегическое управление



## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1. Общая характеристика самостоятельной работы	3
2. Контрольные точки и виды отчетности по ним	3
3. Методические рекомендации по изучению теоретического материала	3
4. Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям	5
5. Методические рекомендации по подготовке доклада	5
6. Методические рекомендации по подготовке к тестированию	8
7. Методические рекомендации по выполнению контрольной работы	8
8. Методические рекомендации по подготовке к зачету	8
9. Методические рекомендации по подготовке к экзамену	9
Список рекомендуемых информационных источников	9

## ВВЕДЕНИЕ

Цель методических указаний – оказать помощь студентам в освоении курса «Деловые и научные коммуникации».

Данные методические указания направлены на систематизированное и логически последовательное изучение контрольных вопросов по теме, решения проблемных задач и обсуждения ситуаций, тестов, подготовки рефератов, докладов, презентаций.

Перед началом курса целесообразно ознакомиться со структурой дисциплины на основании программы, а также с последовательностью изучения тем и их объемом. С целью оптимальной самоорганизации необходимо сопоставить эту информацию с графиком занятий и выявить наиболее затратные по времени и объему темы, чтобы заранее определить для себя периоды объемных заданий.

### 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Цель изучения дисциплины «Деловые и научные коммуникации» состоит в формировании у студентов компетенций, необходимых в построении и реализации деловых и научных коммуникаций, включая получение и распространение информации.

Задачи курса:

- изучение методологии коммуникационного менеджмента;
- развитие коммуникативных компетенций;
- совершенствование профессиональных умений ведения дискуссий, переговоров, деловых встреч, презентаций;
- получение навыков управления коммуникациями;
- получение навыков письменной, устной и электронной коммуникации;
- развитие навыков использования коммуникаций в решении научных проблем и бизнес-задач.

В результате освоения данной дисциплины формируются следующие компетенции у обучающегося:

УК-4.1: Составляет в соответствии с нормами государственного языка РФ и иностранного языка документы (письма, эссе, рефераты и др.) для академического и профессионального взаимодействия

УК-4.2: Представляет результаты академической и профессиональной деятельности на мероприятиях различного формата, включая международные

УК-4.3: Принимает участие в академических и профессиональных дискуссиях, в том числе на иностранном(ых) языке(ах)

Самостоятельная работа по дисциплине «Деловые и научные коммуникации» выполняется с целью получения и закрепления знаний, приобретенных при изучении теоретического материала.

### 2. КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ И ВИДЫ ОТЧЕТНОСТИ ПО НИМ

Контроль качества и сроков изучения тем лекций выполняется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в виде конспектирования текста.

Контроль качества и сроков выполнения практических заданий осуществляется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в соответствии с заданием.

Контроль качества сдачи доклада осуществляется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в соответствии с заданием.

Успеваемость студентов по каждой дисциплине оценивается в ходе текущего контроля и промежуточной аттестации.

### 3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА

Изучение любого раздела или темы следует начинать с ознакомления с вопросами плана изучения темы. Теоретический материал представляет собой конспект лекций, содержащий необходимый набор утверждений и формул (без детальных подробностей), но с подробным обоснованием их использования при решении конкретных экономических задач. При изучении материала необходимо помимо лекционных материалов использовать рекомендуемую основную и дополнительную литературу для лучшего усвоения материала.

Осваивать теорию следует в соответствии с той последовательностью, которая представлена в плане лекции. Методика работы с литературой предусматривает ведение записи прочитанного в виде

плана - конспекта, опорного конспекта. Это позволит сделать знания системными, зафиксировать и закрепить их в памяти.

Для успешного освоения дисциплины, необходимо самостоятельно детально изучить представленные темы по рекомендуемым источникам информации. При подготовке к занятиям следует руководствоваться указаниями и рекомендациями преподавателя, использовать основную литературу из представленного им списка. Для наиболее глубокого освоения дисциплины рекомендуется изучать литературу, обозначенную как «дополнительная» в представленном списке в РПД.

### **Вопросы для подготовки к устному опросу текущего контроля (Блок 1)**

1. Какие интерпретации исторически определяют понятие «коммуникации»?
2. Какие исторические истоки предопределили развитие теории коммуникаций?
3. Какие уровни отношений находят отражение в понятии «коммуникация»?
4. В чем состоит социологическая основа теории коммуникаций?
5. Каковы направления языкового подхода в теории коммуникаций?
6. Каково содержание коммуникативного подхода?
7. В чем заключается сущность классической методологии?
8. Каково принципиальное отличие неклассической методологии?
9. Чем характеризуется постнеклассическая методология?
10. Каково содержание марксистской концепции идеологии?
11. В чем заключается сущность структуралистской концепции Алльтюссера?
12. На чем основана концепция гегемонии?
13. Каковы особенности критических теорий коммуникации?
14. В чем состоит суть теории «глобальной деревни» М. Маклюэна?
15. С какой концепцией связан постмодернистский подход в теории коммуникации?
16. Что представляет собой коммуникационный процесс?
17. Какие фазы выделяются в процессе коммуникации?
18. Как осуществляется выбор способа передачи и приема информации?
19. Какие субъективные факторы восприятия важно учитывать в коммуникационном процессе?
20. Какие выделяют элементы коммуникационного процесса?
21. Каково содержание этапа послышки и кодирования сообщения?
22. Каково содержание этапа передачи сообщения?
23. Каково содержание этапа получения сообщения?
24. Каково содержание этапа обратной связи?
25. В чем состоит эффективность коммуникации?
26. Какие выделяются основные типы эффектов коммуникации?
27. Чем характеризуются этапы в исследовании эффектов коммуникации?
28. Как классифицируются индивидуальные эффекты коммуникации?
29. Какие концепции разъясняют эффекты коммуникации на уровне общества?
30. В чем сущность концепции установления пунктов «повестки дня»?
31. Каким образом осуществляется влияние коммуникаций в соответствии с концепцией «спирали молчания»?
32. На чем базируется концепция информационного разрыва?
33. Каковы особенности модели зависимости эффектов коммуникации?
34. В чем состоит сущность концепции «полезности и удовлетворения потребностей»?
35. На какие группы делятся коммуникации по масштабам?
36. Каковы направления коммуникативного потока в организации?
37. Каковы цели нисходящих коммуникаций?
38. Какое воздействие оказывает нисходящий поток коммуникаций на получателя?
39. Каковы трудности осуществления восходящих потоков?
40. Какие управленческие процедуры содействуют повышению эффективности восходящих коммуникаций?
41. Каковы цели горизонтальных коммуникаций?
42. Какие формы организационных коммуникаций наиболее распространены?
43. Какие существуют методы письменной коммуникации?

44. Каковы отличительные характеристики неформальной коммуникации?
45. Какие применяются методы управления неформальными коммуникациями?
46. Каковы особенности межличностной коммуникации?
47. Какие известны условия эффективности обратной связи в межличностной коммуникации?
48. Каковы виды коммуникативных средств межличностных коммуникаций?
49. Какие коммуникационные стили выделяются в зависимости от открытости и адекватности обратной связи?
50. В чем заключается сущность модели управленческих коммуникаций?
51. Какие коммуникативные роли выделяются в межличностной коммуникации?
52. Какие барьеры препятствуют межличностной коммуникации?
53. Какие правила для отправителя повышают эффективность межличностной коммуникации?
54. Какие правила для получателя повышают эффективность межличностной коммуникации?

#### **Критерии оценки устного опроса**

Полнота ответа на поставленный вопрос, умение использовать термины, приводить примеры, делать выводы.

За каждый блок в сумме обучающийся должен получить 25 баллов, из них 5 – за посещение занятий, 5 - Выполнение дополнительных заданий (доклад, статья, презентация), 10 – за выполнение тестовых заданий, 5 – за защиту лабораторных работ

Критерии получения оценки:

- результат, содержащий полный правильный ответ – максимальное количество баллов;
- результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – более 60%) или ответ, содержащий незначительные неточности – 75% от максимального количества баллов;
- результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – от 30 до 60%) или ответ, содержащий значительные неточности – 40 % от максимального количества баллов;
- результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – менее 30%), неправильный ответ (ответ не по существу задания) или отсутствие ответа – 0 % от максимального количества баллов.

#### **4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

Процесс подготовки к практическим (семинарским) занятиям включает изучение нормативных документов, обязательной и дополнительной литературы по рассматриваемому вопросу.

Непосредственное проведение практического (семинарского) занятия предполагает:

- индивидуальные выступления студентов с сообщениями по какому-либо вопросу изучаемой темы;
- фронтальное обсуждение рассматриваемой проблемы, обобщения и выводы;
- решение задач и упражнений по образцу;
- решение вариантных задач и упражнений;
- решение ситуационных производственных (профессиональных) задач;
- проектирование и моделирование разных видов и компонентов профессиональной деятельности.

Процесс подготовки к практическим (семинарским) занятиям включает изучение нормативных документов, обязательной и дополнительной литературы по рассматриваемому вопросу.

#### **5. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ ДОКЛАДА**

К самостоятельной работе относится написание и защита индивидуальных заданий и эссе в семестре. Подготовка доклада по дисциплине «Деловые и научные коммуникации» - один из основных этапов учебного процесса в обучении студентов, которым необходимо приобрести навыки самостоятельного исследования и представления его результатов. Тема выбирается студентом самостоятельно по согласованию с преподавателем.

Подготовка творческого задания по темам:

1. Подготовка методологического (аналитического) обзора по теме магистерской диссертации.
2. Составление развернутой рецензии на научную статью, автореферат диссертации, учебное пособие.

3. Подготовка выступления к публичным дебатам.
4. Подготовка презентации эссе.

Таблица 4 - Критерии оценки индивидуального творческого задания

Наименование критерия	Наименование показателей	Максимальное количество баллов
Степень раскрытия сущности проблемы	соответствие содержания теме реферата; полнота и глубина раскрытия основных понятий; знание и понимание проблемы, умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал; умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, основные положения; умение четко и обоснованно формулировать выводы; «трудозатратность» (объем изученной литературы, добросовестное отношение к анализу проблемы); самостоятельность, способность к определению собственной позиции по проблеме и к практической адаптации материала	10
Ответы на уточняющие вопросы	ответ структурирован, даны правильные, аргументированные ответы на уточняющие вопросы, демонстрируется высокий уровень участия в дискуссии	5-7
Соблюдение требований по оформлению	точность в цитировании и указании источника текстового фрагмента, правильность, аккуратность оформления, соблюдение требований к объему реферата; грамотность и культура изложения материала	2-3

Доклад студента на практическом занятии группы по дисциплине «Деловые и научные коммуникации» оценивается максимум в 10 баллов.

*Примерные темы эссе*

1. Значение коммуникаций в совершенствовании управленческих и рабочих процессов.
2. Тенденции коммуникационного развития современного общества экономики.
3. Инфокоммуникационная среда как средство объединения рабочих мест в организации.
4. Развитие сетевого принципа взаимодействия работников в современной организации.
5. Масштабы применения инфокоммуникационных технологий в системах управления.
6. Трансформация принципов и функций менеджмента под влиянием коммуникаций.

Таблица 4 - Критерии оценки эссе

Наименование критерия	Наименование показателей	Максимальное количество баллов
Степень раскрытия сущности проблемы	соответствие содержания теме реферата; полнота и глубина раскрытия основных понятий; знание и понимание проблемы, умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал; умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, основные положения; умение четко и обоснованно формулировать выводы; «трудозатратность» (объем изученной литературы, добросовестное отношение к анализу проблемы); самостоятельность, способность к определению собственной позиции по проблеме и к практической адаптации материала	7
Ответы на уточняющие вопросы	ответ структурирован, даны правильные, аргументированные ответы на уточняющие вопросы, демонстрируется высокий уровень участия в дискуссии	4

Соблюдение требований по оформлению	точность в цитировании и указании источника текстового фрагмента, правильность, аккуратность оформления, соблюдение требований к объему реферата; грамотность и культура изложения материала	3
-------------------------------------	--	---

Доклад студента на практическом занятии группы по дисциплине «Деловые и научные коммуникации» оценивается максимум в 7 баллов.

В результате подготовки эссе студент может выступать на конференциях и семинарах по этому вопросу.

#### **Общие рекомендации по подготовке эссе**

Доклад должен включать в себя введение, основную часть и заключение.

Во введении необходимо отразить обоснование актуальности выбранной темы, краткое описание текущего состояния проблемы. В нем студент должен указать цель и задачи работы, объект исследования, элементы новизны, введенные в процессе написания работы. Необходимо перечислить проблемы, которые должны быть решены в рамках выбранной темы.

Основная часть доклада должна содержать вопросы, предусмотренные в плане работы. В ней необходимо отразить теоретические основы, раскрывающие суть проблемы, проанализировать собранные материалы, характеризующие практическую сторону объекта исследования. Этот раздел может содержать рабочие таблицы, диаграммы (диаграммы и другие материалы).

В заключение необходимо отразить выводы и предложения, полученные в результате предыдущей работы. Они должны быть сформулированы четко и точно.

Список литературы включает в алфавитном порядке список современных законов и нормативных актов, соответствующей научной литературы, научных работ, статистических сборников и других источников, выпущенных не ранее пяти лет.

#### **Оформление эссе и порядок защиты**

Объем работы – 4-7 страниц пронумерованного компьютерного текста, шрифт, 14, интервал 1,5, поля стандартные. Иллюстрации, фотографии, рисунки, графики, которые появляются на тексте, должны быть пронумерованы.

Выполненный доклад проверяется преподавателем. Если доклад оформлен согласно предъявляемым требованиям, то работа допускается к защите, о чем преподавателем делаются записи на титульном листе работы. Если доклад имеет отрицательный отзыв, то документ возвращается на доработку с последующим представлением о его повторном рассмотрении.

Требуемый уровень оригинальности не менее 50%.

Доклады могут сопровождаться презентацией, отражающей основные моменты выполненного исследования.

#### **Критерии оценки эссе**

Критерий оценки реферата	Показатель	Максимальное количество баллов
1. Степень раскрытия сущности проблемы	- соответствие содержания теме реферата;	1
	- полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы;	1
	- умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал;	1
	- умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу;	1
	- аргументировать основные положения и выводы;	1
	- умение четко и обоснованно формулировать выводы;	1
	- самостоятельность, способность к определению собственной позиции по проблеме и к практической адаптации материала	2
2. Соблюдение требований по оформлению	- правильность и аккуратность оформления реферата	1
	- точность в цитировании и указании источника текстового фрагмента,	1
	- соблюдение требований к объему и структуре реферата;	1

	- грамотность и культура изложения	1
3.Уровень защиты реферата	- доклад структурирован, раскрывает тему	1
	- даны правильные, аргументированные ответы на уточняющие вопросы	2
	- слайды представлены в логической последовательности и оформлении презентации;	1
	- количество слайдов не более 10	1
Максимальное количество баллов		17

Для подготовки презентации к защите реферата, обучающемуся необходимо использовать PowerPoint. Количество слайдов презентации к защите реферата – не более 10.

Максимальное количество баллов, которое обучающийся может получить за подготовку реферата и презентации к нему составляет 17 баллов. Баллы учитываются в процессе проведения текущего контроля.

17 баллов – оценка «отлично»;

12-16 баллов – оценка «хорошо»;

8-11 баллов – оценка «удовлетворительно»

Менее 8 баллов – оценка «неудовлетворительно».

## **6. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ТЕСТИРОВАНИЮ**

Данный вид самостоятельной работы рабочей программой дисциплины (модуля) не предусмотрен.

## **7. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ**

Данный вид самостоятельной работы рабочей программой дисциплины (модуля) не предусмотрен.

## **8. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ЗАЧЕТУ**

Процедура зачета (дифференцированного зачета) как отдельное контрольное мероприятие проводится по следующим вопросам.

Вопросы для подготовки к зачету:

1. Исторические аспекты формирования теории коммуникаций.
2. Социальная, лингвистическая и коммуникативная основа.
3. Концепция классической позитивной методологии.
4. Концепция неклассической методологии.
5. Концепция постнеклассической методологии.
6. Понятие и значение коммуникаций.
7. Функции коммуникаций в обществе и на индивидуальном уровне.
8. Типы коммуникаций.
9. Виды коммуникаций.
10. Классификация коммуникаций.
11. Модели коммуникаций и их характеристика.
12. Содержание коммуникационного процесса.
13. Этапы коммуникационного процесса.
14. Способы передачи и приема информации.
15. Требования к информации.
16. Обеспечение процесса коммуникаций.
17. Значение организационных коммуникаций в деятельности организации.
18. Коммуникативное пространство.
19. Характеристика функционирования коммуникационных сетей.
20. Эффективность функционирования коммуникационных сетей.
21. Тенденции развития коммуникационных технологий.
22. Организационные задачи информационного развития.

23. Основные направления развития информационно-коммуникационных технологий.
  24. Периодизация исследования эффектов коммуникаций: характеристика основных этапов.
  25. Типология эффектов коммуникаций: установление «повестки дня», «спираль молчания», «информационный дефицит», «полезности и удовлетворения потребностей».
  26. Правила устных форм коммуникации.
  27. Средства установления контакта. Навыки активного слушания.
  28. Использование вопросов, их классификация.
  29. Классическая схема публичного выступления.
  30. Основы успешной презентации.
  31. Особенности коммуникаций по телефону.
  32. Эффекты и правила убеждения. Структура убеждающей коммуникации.
  33. Правила письменных форм коммуникации.
  34. Особенности эффективного стиля письма.
  35. Компоненты делового письма.
  36. Интернет-коммуникации.
  37. Конструктивные приемы ведения дискуссии.
  38. Основные правила проведения конструктивных совещаний.
  39. Этапы переговорного процесса.
  40. Технические приемы ведения переговоров.
  41. Общая схема манипулирования.
  42. Защита от манипуляций.
  43. Признаки, качества и особенности, присущие командным коммуникациям.
  44. Командные роли.
  45. Схемы коммуникаций внутри группы и решение задач разной сложности.
- Зачет выставляется по результатам работы в семестре, при сдаче всех контрольных точек, предусмотренных текущим контролем успеваемости.

## **9. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ЭКЗАМЕНУ**

Данный вид самостоятельной работы рабочей программой дисциплины (модуля) не предусмотрен.

## **СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

### Основная литература

- |     |                 |                                       |                                      |   |
|-----|-----------------|---------------------------------------|--------------------------------------|---|
| 1.1 | Короткий, С. В. | Деловые коммуникации: учебное пособие | Саратов: Вузовское образование, 2019 | <a href="http://www.iprbookshop.ru/80614.html">http://www.iprbookshop.ru/80614.html</a> |
| 1.2 | Папкина О.В.    | Деловые коммуникации: Учебник         | Москва: Вузовский учебник, 2019      | <a href="http://znanium.com/go.php?id=999587">http://znanium.com/go.php?id=999587</a>   |

### Дополнительная литература

- |     |                 |                                       |   |   |
|-----|-----------------|---------------------------------------|---|---|
| 2.1 | Тимофеев М.И.   | Деловые коммуникации: Учеб. пособие   | Москва: Издательский Центр РИО, 2011          | <a href="http://znanium.com/go.php?id=260390">http://znanium.com/go.php?id=260390</a> |
| 2.2 | Кривокопа Е. И. | Деловые коммуникации: Учебное пособие | Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА- | <a href="http://znanium.com/go.php?id=518602">http://znanium.com/go.php?id=518602</a> |



2.3 Пивоваров А.М. Деловые коммуникации: социально-психологические Москва: Издательский Центр РИО, 2017 <http://znanium.com/go.php?id=672802>

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

- Э1 Деловые коммуникации : учебник / О.В. Папкина. — М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2019. — 160 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/999587>
- Э2 Короткий, С. В. Деловые коммуникации [Электронный ресурс] : учебное пособие / С. В. Короткий. — Электрон. текстовые данные. — Саратов : Вузовское образование, 2019. — 90 с. — 978-5-4487-0472-7. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/80614.html>



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Технологический институт сервиса (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе  
(ТИС (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе)**

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

по выполнению практических работ  
по дисциплине «Управление проектной деятельностью»  
обучающихся направления подготовки  
38.04.02 «МЕНЕДЖМЕНТ»  
Направленность (профиль) «Стратегическое управление»

Методические указания по дисциплине «Управление проектной деятельностью» содержат задания для обучающихся, необходимые для практических занятий.

Проработка предложенных заданий позволит обучающимся приобрести необходимые знания в области изучаемой дисциплины.

Предназначены для направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент», направленность (профиль) «Стратегическое управление».

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение

**Практическое занятие 1.** Методологические аспекты управления проектной деятельностью.

**Практическое занятие 2.** Основные характеристики проекта.

**Практическое занятие 3.** Аналитико-прогностический этап подготовки проекта.

**Практическое занятие 4.** План действий менеджера проекта: планирование, организация и постановка контроля проекта. Принятие решения о запуске проекта. Разработка матрицы ответственности проекта.

**Практическое занятие 5.** Создание (разработка) плана проекта. Создание и расчет календарного плана проекта (по методу критического пути).

**Практическое занятие 6.** Оптимизация плана проекта. План управления проектом.

**Практическое занятие 7.** Разработка бизнес-плана проекта.

**Практическое занятие 8.** Оценка затрат проекта. Разработка бюджета проекта. Анализ финансового состояния проекта. Разработка маркетинговой стратегии проекта.

**Практическое занятие 9.** Определение требований к персоналу: подбор членов рабочей группы. Формирование и развитие проектной группы.

**Практическое занятие 10.** Управление конфликтами в проектной группе.

**Практическое занятие 11.** Регулирование материально-технического обеспечения проекта.

Пример тестовых заданий по дисциплине

Пример практического задания по дисциплине

Примерная тематика рефератов

Вопросы для текущего контроля

Список рекомендуемых информационных источников

## ВВЕДЕНИЕ

При изучении курса дисциплины наряду с овладением обучающимися теоретическими положениями уделяется внимание приобретению ими практических навыков с тем, чтобы они смогли успешно применять их в своей последующей деятельности.

Настоящие методические указания по дисциплине «Управление проектной деятельностью» включают в себя объем базовых занятий, направленных на освоение курса теоретических материалов, развитие навыков расчетно-аналитической работы, раскрытие возможностей использования полученных знаний на практике.

Целью дисциплины «Управление проектной деятельностью» является ознакомление магистрантов с управлением инновационными и другими проектами:

- привитие навыков управления созданием объектов;
- приобретение умений решать практические задачи управления проектами.

Задачами данного учебного курса являются:

- овладение комплексом знаний науки «Управление проектной деятельностью»;
- развитие личности магистранта, его мотивации, готовности к принятию ответственных и грамотных управленческих решений;
- изучение общих и частных функций управления, методов и приемов решения задач;
- формирование навыков управления инновационными, инвестиционными и рабочими проектами.

Применение метода системного анализа к изучению данной дисциплины определяет следующие его задачи: изучение проблем в исторической перспективе, расширение у обучающихся объема знаний в области осмысления сущности современных проблем, обсуждаемых в средствах массовой информации, управленческой, экономической и др. литературе, а также приобретение навыков последовательного и грамотного изложения своих мыслей в устной и письменной формах.

В результате освоения данной дисциплины у магистров формируются следующие компетенции:

УК-2.1: Понимает принципы проектного подхода к управлению;

УК-2.2: Демонстрирует способность управления проектами.

Изучив данный курс, магистрант должен:

Знать:

- основные подходы к управлению проектом на всех этапах его жизненного цикла;
- возможности и подходы к осуществлению проектной деятельности в профессиональном аспекте.

Уметь:

- осуществлять управление проектом на всех этапах его жизненного цикла;

- демонстрировать способность управления проектами.

Владеть:

- способностью понимать принципы проектного подхода к управлению на всех этапах жизненного цикла проекта;

- навыками демонстрации способностей к управлению проектами.

Реализация компетентностного подхода предусматривает широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий (разбор и анализ конкретных ситуаций, собеседование) в сочетании с внеаудиторной работой в целях формирования и развития профессиональных навыков будущих магистров.

Лекционный курс является базой для последующего получения обучающимися практических навыков, которые приобретаются ими на практических занятиях, проводимых в активных формах: деловые игры; ситуационные семинары, написание эссе и др.

Методика проведения практических занятий и их содержание продиктованы стремлением как можно эффективнее развивать у магистрантов мышление и интуицию, необходимые современному специалисту. Активные формы практических занятий открывают большие возможности для проверки усвоения теоретического и практического материала обучающимися.

### **Практическое занятие №1**

#### **Методологические аспекты управления проектной деятельностью**

**Цель занятия** заключается в формировании у обучающихся профессиональных компетенций УК-2.1, УК-2.2.

#### **Основное содержание занятия**

*Вопросы, выносимые на обсуждение:*

1. Понятие «проект», «управление проектами».
2. Исторические предпосылки и условия появления науки и практики управления проектами. Эволюционное развитие управления проектами как самостоятельной области науки и практики управленческой деятельности.
3. Сущность и преимущества проектного управления.
4. Методологические аспекты управления проектной деятельностью.

### **Практическое занятие №2**

#### **Основные характеристики проекта**

**Цель занятия** заключается в формировании у обучающихся профессиональных компетенций УК-2.1, УК-2.2.

#### **Основное содержание занятия**

*Вопросы, выносимые на обсуждение:*

1. Классификация типов проектов.
2. Жизненный цикл проекта.
3. Структуризация проекта.
4. Внешняя среда проекта.
5. Участники проекта.
6. Требования, предъявляемые к проектам и оценка качества проекта.

### **Практическое занятие №3**

#### **Аналитико-прогностический этап подготовки проекта**

**Цель занятия** заключается в формировании у обучающихся профессиональных компетенций УК-2.1, УК-2.2.

#### **Основное содержание занятия**

*Вопросы, выносимые на обсуждение:*

1. Организация работ на стадии разработки проекта.
2. Появление бизнес-идеи.
3. Использование методов анализа и прогнозирования в ходе разработки проекта.
4. Формирование концепции проекта.
5. Исследование инвестиционных возможностей и формирование инвестиционной стратегии, обоснование инвестиций, предварительный план проекта.
6. Проектный анализ.
7. Разработка бизнес-плана проекта.

### **Практическое занятие №4**

#### **План действий менеджера проекта: планирование, организация и постановка контроля проекта. Принятие решения о запуске проекта. Разработка матрицы ответственности проекта**

**Цель занятия** заключается в формировании у обучающихся профессиональных компетенций УК-2.1, УК-2.2.

#### **Основное содержание занятия**

*Вопросы, выносимые на обсуждение:*

1. Цели, назначение и виды планов.
2. Сетевое планирование.
3. Календарное планирование.
4. Порядок разработки и состав проектно-сметной документации.
5. Процесс организации и постановки контроля проекта.
6. Подходы к разработке решения о запуске проекта.

*Подготовка докладов на темы:*

1. Содержание матрицы ответственности проекта и этапы процесса ее разработки.
2. Исследование инвестиционных возможностей и формирование инвестиционной стратегии.
3. Обоснование инвестиций в проект.

### **Практическое занятие №5**

#### **Создание (разработка) плана проекта. Создание и расчет календарного плана проекта (по методу критического пути)**

**Цель занятия** заключается в формировании у обучающихся профессиональных компетенций УК-2.1, УК-2.2.

#### **Основное содержание занятия**

*Вопросы, выносимые на обсуждение:*

1. Подходы к разработке плана проекта.
2. Календарный план проекта.
3. Понятие «критический путь». Методология расчета по методу критического пути.
4. Порядок расчета календарного плана проекта по методу критического пути.

### **Практическое занятие №6**

#### **Оптимизация плана проекта. План управления проектом**

**Цель занятия** заключается в формировании у обучающихся профессиональных компетенций УК-2.1, УК-2.2.

#### **Основное содержание занятия**

*Обще-групповое задание:* разработка Программы оптимизации плана проекта (по конкретной организации).

*Вопросы, выносимые на обсуждение:*

1. Проектные структуры управления: понятие «проектная структура управления».
2. Виды проектных структур управления.
3. Контроль и регулирование при реализации проекта.
4. Управление изменениями.
5. Обеспечение качества проекта.
6. Управление завершением проекта.
7. Технологии и методы управления проектами.



## **Практическое занятие №7** **Разработка бизнес-плана проекта**

**Цель занятия** заключается в формировании у обучающихся профессиональных компетенций УК-2.1, УК-2.2.

**Основное задание:** разработать бизнес-план проекта на конкретном примере.

### **Ход занятия:**

1. Дать определение бизнес-плана.
2. Каждой группе охарактеризовать предложенный бизнес-план:
  - А) задачи и перспективы;
  - Б) сроки и возможности реализации;
  - В) основное содержание и перспективы окупаемости.
  - Г) руководитель и команда проекта.
  - Д) финансовые аспекты и период окупаемости проекта.

## **Практическое занятие №8** **Оценка затрат проекта. Разработка бюджета проекта. Анализ финансового состояния проекта. Разработка маркетинговой стратегии проекта**

**Цель занятия** заключается в формировании у обучающихся профессиональных компетенций УК-2.1, УК-2.2.

*Вопросы, выносимые на обсуждение:*

1. Затраты, предусмотренные проектом, и их оценка.
2. Основные подходы к разработке бюджета проекта.
3. Какие виды работ подразумевает анализ финансового состояния проекта? Приведите конкретные примеры.
4. Назначение маркетинговой стратегии проекта.
5. Этапы разработки и содержание маркетинговой стратегии проекта.

*Индивидуальное задание:* Разработайте примерный бюджет какого-либо проекта.

## **Практическое занятие №9** **Определение требований к персоналу: подбор членов рабочей группы. Формирование и развитие проектной группы**

**Цель занятия** заключается в формировании у обучающихся профессиональных компетенций УК-2.1, УК-2.2.

### **Основное содержание занятия**

*Вопросы, выносимые на обсуждение:*

1. Социально-психологические аспекты формирования проектной группы:

- а) определение требований к персоналу: выбор руководителя проекта;
  - б) определение требований к персоналу: подбор членов рабочей группы.
2. Формирование и развитие проектной группы.
  3. Основы эффективного общения в проектной группе.
  4. Обратная связь в управлении деловыми отношениями.
  5. Организация совещаний.

### **Практическое занятие №10** **Управление конфликтами в проектной группе**

**Цель занятия** заключается в формировании у обучающихся профессиональных компетенций УК-2.1, УК-2.2.

#### **Основное содержание занятия**

*Проведение деловой игры* на тему «Возникновение конфликтных ситуаций в проектной группе»: причины, сложности и возможности разрешения.

*Участники:* члены учебной группы с использованием ролей участников проектной группы.

### **Практическое занятие №11** **Регулирование материально-технического обеспечения проекта**

**Цель занятия** заключается в формировании у обучающихся профессиональных компетенций УК-2.1, УК-2.2.

#### **Основное содержание занятия**

*Вопросы, выносимые на обсуждение:*

1. Что подразумевается под материально-техническим обеспечением проекта? Обоснуйте свой ответ.

2. Для чего необходимо регулирование материально-технического обеспечения проекта?

3. Дайте определения и опишите на конкретном примере:

А) типы контрактов;

Б) организацию подрядных торгов;

В) задачи регулирования материально-технического обеспечения проекта.

4. Охарактеризуйте основные риски в проектном управлении.

# ПРИМЕР ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «Управление проектной деятельностью»

## ВАРИАНТ 1

### **1. Завершите высказывание:**

Проект это – уникальная совокупность скоординированных действий (работ) с определёнными датами начала и окончания, установленными сроками, затратами и параметрами выполнения, предназначенных...

### **2. Жизненным циклом проекта называют:**

1. процесс создания проекта;
2. промежуток времени между моментом появления, зарождения проекта и моментом его завершения;
3. процесс завершения проекта.

### **3. Установите правильную последовательность**

Процесс разработки и реализации проекта включает следующие этапы

Реализация проекта	
Анализ существующей ситуации (анализ проблемы) и разработка проблемного поля	
Разработка плана деятельности (мероприятий, заданий, ресурсов, критериев оценки и т.д.)	
Составление бюджета проекта	
Разработка концепции проекта	
Определение целей деятельности	
Оценка полученных результатов	
Появление замысла (идеи проекта)	

### **4. Какое количество руководителей должно быть в проектной группе:**

- A. 2;
- Б. 1;
- В. 3.

### **5. Учёт партисипативности в процессе разработки проектов означает:**

1. участие всех субъектов процесса в разработке и реализации проекта;
2. системность при анализе различных факторов внешней среды;
3. учёт психологических особенностей, психологической совместимости разработчиков проекта;
4. привлечение дополнительных консультантов в процессе разработки проекта.

### **6. Бюджет проекта (смета расходов) может включать в себя следующие статьи расходов (дополните 2-3 варианта):**

1. услуги связи;
2. транспортные, командировочные расходы;
3. социальные выплаты;
4. ...

### **7. Что понимается под «проектной структурой управления»?**

1. временная структура, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи;
2. постоянно действующая структура, наделённая особыми полномочиями;

3. структурное подразделение предприятия или организации, занимающееся подготовкой кадров для реализации инвестиционных проектов.

**8. Как называется документ, в который включаются все статьи расходов, необходимых для реализации проекта?**

1. бюджет (смета);
2. матрица затрат;
3. проект расходов.

**9. Кто в первую очередь должен принимать решение об окончании проекта:**

1. члены проектной группы;
2. руководитель проекта;
3. администрация предприятия.

**10. Известным отечественным специалистом в области управления проектами является:**

1. С.А. Ким;
2. В.Д. Шапиро;
3. А.М. Моисеев.

**11. Продолжите перечень требований к руководителю проекта (2-3 характеристики):**

- образование,
- ...

**12. Какие методы анализа и прогнозирования могут быть использованы в процессе генерации идей, выработки решений и постановки целей в проектной деятельности?**

- ....

## ВАРИАНТ 2

**1. Зарождение управления проектами как самостоятельной дисциплины относится:**

1. к 30-м годам XX века;
2. к 60-м годам XX века;
3. к III тысячелетию до н.э.

**2. Дополните характеристики требований к руководителю проекта (2-3 характеристики):** образование, ...

**3. Признаками проекта являются:**

- наличие изменения (мы изменяем существующую ситуацию до желаемой);
- ограниченность требуемых ресурсов и бюджета;
- уникальная последовательность событий.

**4. Продолжите перечисление основных функций управления проектами:** анализ; принятие решений; ...

**5. Как называется метод, помогающий сформулировать цели и задания проекта?**

1. PROJECT
2. SMART
3. DRAFT

**6. Дополните перечень требований к целям проекта (2-3 характеристики):**

1. ясность;
2. ....

**7. Дополните характеристики задания по проекту:**

1. Определённость сроков выполнения.
2. Последовательность работ, необходимых для успешного достижения целей проекта.
3. ...

**8. Какие основания для классификации проектов Вы знаете (дополните 2- 3 основания):**

- по масштабам (размерам) проекта;
- по месту и условиям реализации;
- ...

**9. К проектным структурам управления относятся:**

1. матричная структура управления;
2. коллегиальная структура управления;
3. модульная структура управления.

**10. Принцип «декомпозиции цели» при построении «Дерева целей» означает...**

**11. Какие виды планирования в проектном менеджменте Вам известны?**

**12. Период окупаемости проекта – это:**

1. период времени, необходимый для того, чтобы проект окупил первоначально инвестированную сумму;
2. период, необходимый для реализации инвестиционного проекта;
3. характеристика инвестиционной привлекательности проекта.

**Тесты контроля качества усвоения дисциплины  
«Управление проектной деятельностью»**

**1. Планирование проекта начинается с процедуры**

- a) анализ и оценка выполнения работ;
- b) определение целей проекта и состава работ;
- c) расчет расписания (определение сроков выполнения работ);
- d) сравнение текущего расписания и данных по ресурсам с директивным графиком.

**2. Что понимают под управлением проектами?**

- a) деятельность управленческого персонала проекта;
- b) приложение знаний, навыков, методов и средств к работам проекта для достижения целей проекта при соблюдении или превышении потребностей, или ожиданий участников проекта;
- c) управление персоналом, вовлеченным в реализацию проекта;
- d) управление сроками, стоимостью, рисками, качеством, и другими параметрами проекта;
- e) формирование воздействий, обеспечивающих реализацию намеченных планов.

**3. Под проектом в методологии управления проектами понимается**

- a) комплекс финансовой документации по проекту;
- b) комплекс рабочей документации;

- c) комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения в течение заданного периода времени и при установленном бюджете поставленных целей;
- d) комплекс проектно-сметной документации.

**4. Что произойдет, если задержать работы критического пути?**

- a) задержка всего проекта;
- b) задержка других работ;
- c) задержка последней работы проекта;
- d) никаких изменений не будет.

**5. Время, на которое работа может быть задержана без задержки раннего старта ее последующих работ, это**

- a) резерв работы с открытым концом;
- b) отрицательный сдвиг;
- c) полный сдвиг;
- d) свободный сдвиг;
- e) резерв времени.

**6. Какие из перечисленных рисков относятся к внутренним?**

- a) политические;
- b) природные;
- c) социальные;
- d) технологические;
- e) экономические.

**7. Если для выбранной работы тип деятельности – «Фиксированное количество» добавляется другой ресурс на ту же работу, то какие данные изменятся?**

- a) исходная длительность;
- b) плановая интенсивность;
- c) плановая интенсивность и длительность;
- d) плановое количество.

**8. Что включают в процесс управления проектом по временным параметрам?**

- a) процесс планирования проекта по временным параметрам, воплощение идей проекта по временным параметрам, анализ результатов выполнения проекта по временным параметрам, корректировка действий в выполнении проекта по временным параметрам;
- b) концепция управления проектом по временным параметрам, календарное планирование проекта, контроль выполнения проекта по временным параметрам, анализ и регулирование процесса выполнения проекта по временным параметрам, закрытие управления проектом по временным параметрам;
- c) планирование, инициализация, реализация, завершение проекта по временным параметрам;
- d) управление проектом по временным параметрам, календарное планирование проекта, бухгалтерский учет проекта, анализ и регулирование проекта, закрытие проекта по временным параметрам.

**9. Что такое работа проекта?**

- a) деятельность по достижению элементарных целей проекта;
- b) деятельность участников проекта;
- c) запланированные действия;
- d) минимальный элемент WBS;
- e) элемент проекта, на исполнение которого назначаются ресурсы.

**10. Критический путь – это...**

- a) наиболее длинный непрерывный путь работ в проекте;
- b) наиболее короткий путь работ проекта;
- c) прогноз сроков выполнения всех работ проекта;
- d) указатель ключевых вех проекта.

**11. Сравните понятия «Команда проекта» и «Команда управления проектом»**

- a) всегда одно и то же;
- b) всегда различные понятия;
- c) иногда совпадают.

**12. Что составляет жизненный цикл проекта?**

- a) время от зарождения идеи до утилизации результатов;
- b) время от начала проекта до его полного завершения;
- c) запланированные работы проекта;
- d) набор последовательных фаз, количество и состав которых определяется потребностями управления проектом;
- e) совокупность операций в ходе его реализации.

**13. Что является результатом выполнения этапа «Планирование коммуникаций»**

- a) формирование базы знаний организаций;
- b) выявление участников проекта;
- c) план управления коммуникациями проекта;
- d) отчеты по проекту.

**14. Метод аналогий основан на...**

- a) вероятностных подходах;
- b) логических умозаключениях;
- c) опыте реализованных проектов.

**15. Перечислить программные системы управления проектами**

- a) Maple, Matcad;
- b) Integra, MS Office, OnLine, SPSS, Time EX;
- c) Open Plan, MS Project, Primavera Project Planner, Spider Project, Time Line;
- d) ADEM, BPWin, LanDocs, Project Expert;
- e) 1С, Гарант.

**16. Укажите соответствие между видом инвестиционного риска и его определением (Капитальный риск):**

- a) общий риск на все инвестиционные вложения, риск того, что инвестор не сможет высвободить инвестированные средства, не понеся потери;
- b) риск неправильного выбора объекта для инвестирования в сравнении с другими объектами;
- c) риск потерь, возникающих в связи с неполадками в работе компьютерных систем по обработке информации, связанной с инвестированием средств.

**17. Основная задача управляющего при формировании и создании проектной команды заключается в...**

- a) привлечении в проект лучших специалистов;
- b) формировании объединенной едиными целями и ценностями группы, состоящей из людей с одинаковыми организационными и профессиональными культурами;

- с) формировании проектной команды по принципу «как можно меньше заплатить, как можно больше получить»;
- д) формировании объединенной едиными целями и ценностями группы, состоящей из людей с разными организационными и профессиональными культурами.

**18. Инициация – это...**

- а) процедура, позволяющая выполнять заключительные действия при старте проекта;
- б) раздел управления предметной областью на стадии планирования;
- с) формальный процесс вовлечения родительской организации в начале выполнения проекта или его очередной фазы;
- д) формальный процесс целеполагания в начале выполнения проекта или его очередной фазы.

**19. Какие из перечисленных рисков относятся к внешним?**

- а) организационные;
- б) политические;
- с) проектные;
- д) технологические;
- е) технические.

**20. Фаза анализа проекта – это...**

- а) анализ отклонений от плана реализации проекта;
- б) анализ плана (соответствует ли план целям) и анализ исполнения (состояние и прогноз успешности завершения проекта);
- с) определение и применение необходимых воздействий с целью обеспечения успешной реализации проекта;
- д) формализация процессов измерения отклонений хода исполнения проекта от заданных плановых параметров;
- е) планирование воздействий с целью обеспечения успешной реализации проекта.

**21. Отметьте характеристику, присущую внешним рискам**

- а) определяются особенностями проекта;
- б) порождаются внешним окружением проекта;
- с) являются управляемыми.

**22. Кто является участником проекта?**

- а) исполнители проекта;
- б) лица или организации, вовлеченные в исполнение проекта, либо зависящие от его результатов или исполнения;
- с) люди, непосредственно участвующие в работах проекта;
- д) организации, непосредственно вовлеченные в исполнение работ проекта;
- е) члены команды управления проектом и исполнители.

**23. Что называется диаграммой Гантта?**

- а) горизонтальная линейная диаграмма, на которой задачи проекта представляются протяженными во времени отрезками, характеризующимися датами начала и окончания, взаимосвязями, задержками и, возможно, другими временными параметрами;
- б) график выполнения работ проекта;
- с) диаграмма, отражающая причинно-следственные взаимосвязи проекта;
- д) любое схематичное представление логических взаимосвязей между операциями проекта;
- е) сетевая диаграмма проекта.



**24. Для подтверждения экономической целесообразности проектируемого производства необходимо, чтобы...**

- a) значение точки безубыточности было больше значений номинальных объемов производства и продаж; чем ближе значение точки безубыточности, тем устойчивей проект;
- b) значение точки безубыточности было меньше значений номинальных объемов производства и продаж; чем дальше от них значение точки безубыточности, тем устойчивей проект;
- c) значение точки безубыточности было равно значениям номинальных объемов производства и продаж;
- d) значение точки безубыточности было меньше значений номинальных объемов производства и продаж; чем дальше от них значение точки безубыточности, тем менее устойчивей проект.

**25. Инвестор и заказчик проекта**

- a) всегда одно и то же лицо;
- b) могут быть одним и тем же лицом;
- c) всегда разные лица;
- d) ни то, и ни другое.

**26. Точка безубыточности характеризует**

- a) объем продаж, при котором выручка от реализации превышает издержки производства продукции;
- b) объем продаж, при котором выручка от реализации ниже издержки производства продукции;
- c) объем продаж, при котором выручка от реализации совпадает с издержками производства продукции;
- d) объем закупок, при котором выручка от реализации равна нулю.

**27. Фазы жизненного цикла проекта**

- a) прединвестиционная, планирование, реализация, завершение;
- b) планирование, строительство, сдача объекта, эксплуатация;
- c) строительство, сдача, эксплуатация, реконструкция;
- d) задумка, реализация, банкет, подсчет издержек и оплата долгов.

**28. Отметьте характеристику, присущую внутренним рискам**

- a) определяются климатическими условиями;
- b) являются неуправляемыми;
- c) являются управляемыми.

**29. На фазе реализации проекта больше всего рискуют**

- a) все участники проекта;
- b) инвесторы и заказчики;
- c) подрядчики.

**30. Оценка вероятности риска не может быть произведена следующим методом**

- a) вероятностным;
- b) статистическим;
- c) физическим;
- d) экспертным.

**31. Назовите задачи и особенности информационной системы управления проектами**

- a) централизованное хранение информации о ключевых параметрах проекта и оперативный контроль изменений;
- b) автоматическая генерация отчетов и диаграмм;
- c) объединение информации из различных источников и поддержка всего жизненного цикла проекта;
- d) все выше перечисленное.

**32. Работа имеет тип деятельности – «Фиксированная интенсивность». Какой параметр будет пересчитан при изменении длительности работ?**

- a) длительность;
- b) длительность и интенсивность использования ресурсов;
- c) интенсивность использования ресурсов;
- d) количество ресурсов.

**33. Перечислите 4 ключевые принципа управления стоимостью**

- a) своевременность, экономность, эффективность, структурированность;
- b) зоны особого внимания, стратегии и структуры, эффективность, рабочие группы;
- c) зоны особого внимания, экономия, эффективность, стратегии и структуры;
- d) своевременность, экономия, зоны особого внимания, стратегии и структуры.

**34. Этап «Оценка и отображение прогресса» необходим**

- a) для предоставления отчетности членов проектной команды о проделанной работе;
- b) для составления плана проекта;
- c) для создания базы знаний организации;
- d) для пересмотра плана управления коммуникациями.

**35. Назовите формы и средства отображения календарных планов**

- a) списки работ с датами и иными деталями;
- b) линейные диаграммы;
- c) логические сети;
- d) диаграммы Ганта;
- e) все выше перечисленное.

**36. На фазе разработки проекта больше всего рискуют**

- a) все участники проекта;
- b) инвесторы и заказчики;
- c) подрядчики.

**37. Какая существует классификация ресурсов?**

- a) возобновляемые и невозобновляемые;
- b) внешние и внутренние;
- c) финансовые и материальные;
- d) трудовые и нетрудовые.

**38. Укажите соответствие между видом инвестиционного риска и его определением (Селективный риск)**

- a) риск неправильного выбора объекта для инвестирования в сравнении с другими вариантами;
- b) риск потерь, возникающих в связи с неполадками в работе компьютерных систем по обработке информации, связанной с инвестированием средств;
- c) риск, связанный с возможностью потерь при реализации ценной бумаги из-за изменения оценки ее качества.

**39. Фаза инициирования проекта – это...**

- a) координация людей и ресурсов для выполнения мероприятий проекта;
- b) определение целей и критериев успеха проекта с разработкой схем их достижения;
- c) применение необходимых воздействий с целью обеспечения успешной реализации проекта;
- d) принятие решения о начале выполнения проекта;
- e) разработка и утверждение документов, предназначенных для исполнения в ходе реализации проекта.

**40. Как Вы понимаете, что такое WBS-структура (структурная декомпозиция работ проекта)?**

- a) это структура, используемая для контроля прогресса проекта;
- b) это разбиение проекта на составные части (элементы, модули, работы и т.д.) необходимые и достаточные для его эффективного планирования и контроля, которая является центральным инструментом определения работ, которые должны выполняться в рамках проекта;
- c) это структура проектной команды в проекте;
- d) это структура, используемая для анализа причин, вызывающих отклонения в предметной области.

**41. Фактор стоимости – это...**

- a) экономически важный показатель, влияющий на стоимость бизнеса;
- b) нормативный показатель, за счет которого возможно узнать стоимость компании;
- c) любая переменная, влияющая на стоимость компании;
- d) временной показатель, влияющий на стоимость бизнеса.

**42. Этап «Планирование коммуникациями» необходим для составления**

- a) матрицы ответственности;
- b) организационной структуры;
- c) плана управления коммуникациями;
- d) плана проекта.

**43. Устойчивость проекта – это...**

- a) абсолютная независимость основных характеристик проекта от изменения рисков параметров;
- b) сильная реакция основных характеристик проекта на незначительное изменение рисков параметров;
- c) слабая реакция основных характеристик проекта на незначительное изменение рисков параметров.

**44. Интегрирующим документом при управлении проектом является**

- a) договор;
- b) соглашение о неразглашении коммерческой тайны;
- c) план проекта;
- d) рабочая документация.

**45. План управления распределением персоналом может быть**

- a) общим или частным;
- b) формальным или неформальным, высоко детализированным или широко созданным, базированным на нуждах проекта;
- c) коммерческим или некоммерческим;
- d) все вышеперечисленное.

**46. Вероятностные методы...**

- a) основаны на подборе соответствующих вероятностных моделей и оценки их параметров;
- b) основаны на частотах появления рискового события в совокупности всех наблюдений;
- c) применяются для уникальных проектов.

**47. Текущая дата –**

- a) дата, на которую записывают последние фактические данные и начинают расчет расписания для будущих работ проекта;
- b) дата, с которой начнется расчет расписание для будущих работ;
- c) дата, с которой начнется расчет расписание для текущих работ;
- d) системная дата, установленная в компьютере.

**48. Какие процедуры включает в себя управление предметной областью?**

- a) анализ проблемы, сбор исходных данных, определение целей и задач проекта, рассмотрение альтернативных вариантов проекта;
- b) планирование управления предметной областью, реализация предметной области, получение прибыли, раздел прибыли, завершение управления предметной областью;
- c) планирование предметной области, распределение информации, предоставление отчетности об исполнении проекта, завершение проекта;
- d) инициация работ, планирование предметной области, определение предметной области, подтверждение предметной области и контроль изменений предметной области.

**49. Управление риском состоит из следующих процедур**

- a) идентификация рисков событий;
- b) количественная оценка рисков;
- c) планирование мер реагирования на рисковые события и мониторинг.

**50. Какой тип работы зависит от выполнения и длительности других работ проекта?**

- a) веха;
- b) гамак;
- c) определяемая заданием;
- d) определяемая ресурсом.

**51. Что такое фаза проекта?**

- a) временной интервал реализации проекта;
- b) любая совокупность работ;
- c) любая совокупность работ имеющих логическую взаимосвязь;
- d) набор логически связанных операций, предназначенных для достижения какого-либо из результатов;
- e) элемент структурной декомпозиции.

**52. WBS отражает последовательность выполнения работ?**

- a) нет;
- b) да.

**Пример практического задания по дисциплине  
«Управление проектной деятельностью»**

На основе проведённой работы (анализа теории и практики) подготовьте собственный вариант проекта по следующему алгоритму:

- Обоснование выбора бизнес-идеи (появление замысла проекта) и постановка проблемы.
- Проблемно-ориентированный анализ и постановка целей.
- Этап целеполагания следует представить в виде системной совокупности- иерархии целей: «Дерева целей» проекта.
- Разработка планов-мероприятий по достижению целей проекта (с учётом временных, финансовых, человеческих, материально-технических, производственных, информационных и т.д. видов ресурсов) и ожидаемые результаты.

Пример:

Дата/Время	Мероприятие	Ответственный/ исполнитель	Ожидаемый результат

- Смета (бюджет).
- Приложения.

### **Примерная тематика рефератов**

1. Развитие проектного управления в истории и практике мирового менеджмента.
2. Развитие проектного управления в истории и практике отечественного менеджмента.
3. Методологические подходы к управлению проектами.
4. Формирование концепции проекта.
5. Проблемы обеспечения качества проекта.
6. Цели, назначение и виды планов в управлении проектами.
7. Функции и подсистемы управления проектами.
8. Методы управления проектами.
9. Организационные структуры управления проектами.
10. Контроль и регулирование в управлении проектами.
11. Технологии управления проектной деятельностью.
12. Социально-психологический «портрет» эффективного руководителя проекта.
13. Социально-психологические аспекты эффективного управления проектом.
14. Формирование и развитие проектной группы.
15. Командообразование в проектном менеджменте.
16. Управление коммуникациями проекта.
17. Правовые аспекты управления проектами.

## ВОПРОСЫ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

### **К разделу 1: «Развитие науки и практики управления проектами в истории мирового менеджмента»**

Как вы понимаете понятия: «проект», «управление проектами»?

Перечислите задачи, решаемые в процессе реализации проектного менеджмента.

Раскройте преимущества проектного менеджмента.

Рассмотрите эволюционное развитие управления проектами как самостоятельной области науки и практики управленческой деятельности.

Проанализируйте (на примерах) возможности использования проектного менеджмента в практике отечественного бизнеса.

### **К разделу 2: «Анализ основных характеристик проекта»**

Приведите примеры различных классификаций проектов.

Как вы раскрываете понятие «жизненный цикл проекта»?

Чем характеризуется «внешняя среда проекта»?

Какие структурные компоненты должны присутствовать в проекте?

Опишите требования, предъявляемые к проектам.

Обозначьте критерии, на которые Вы будете ориентироваться при оценке качества проекта.

### **К разделу 3: «Управление процессом подготовки проекта»**

Сформулируйте свой вариант бизнес-идеи для разработки проекта на основе изученного теоретического материала и обращения к практическим примерам.

Сформулируйте генеральную цель проекта, последовательность задач и концептуальные основы, направленные на её реализацию.

Изучите инвестиционные возможности и сформируйте инвестиционную стратегию.

Обоснуйте инвестиции в проект.

Разработайте предварительный план проекта.

### **К разделу 4: «Планирование как важная функция управления проектами»**

Приведите примеры различных видов планов.

Приведите пример сетевого планирования.

Приведите пример календарного планирования.

Подготовьте пример сметы проекта.

### **К разделу 5: «Управление реализацией проекта»**

Приведите примеры различных видов организационных структур управления.

Опишите процесс управления проектной деятельностью.

В чём заключается сущность и значение контроля и регулирования в проектном управлении?

Опишите технологии и методы управления проектами.

Раскройте на примере использование технологии (или метода) в процессе управления проектом.

### **К разделу 6: «Социально-психологические аспекты управления проектами»**

Рассмотрите социально-психологические аспекты формирования проектной группы.

Какие, на Ваш взгляд, условия и факторы способны оказывать существенное влияние на характер деловых взаимоотношений в проектной группе?

Сформулируйте перечень профессионально-личностных характеристик:

- а) для руководителя проекта;
- б) для членов проектной группы.

Проанализируйте и определите уровень развития конкретной рабочей группы. Сделайте выводы.

Подготовьте план проведения совещания по какой-либо проблеме.

Проанализируйте конкретную конфликтную ситуацию. Насколько эффективным был исход в ней? Обоснуйте свои выводы.

### **К разделу 7: «Правовые аспекты управления проектами»**

Приведите примеры различных контрактов.

Рассмотрите пример организации подрядных торгов.

Каким образом осуществляется регулирование материально-технического обеспечения проекта?

Составьте перечень вопросов, на которые вы хотели бы ответить, изучая курс «Управление проектной деятельностью».

### **СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

<b>Основная литература</b>				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
Л1.1	Островская В.Н., Воронцова Г.В., Момотова О.Н., Костюкова Е.И., Костюков К.И., Капустина Е.И.	Управление проектами	Санкт-Петербург: Лань, 2018. - 400 с.	<a href="https://e.lanbook.com/book/103076">https://e.lanbook.com/book/103076</a>
Л1.2	Попов Ю.И., Яковенко О.В.	Управление проектами: Учебное пособие	Москва: ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2015. – 208 с.	<a href="http://znanium.com/go.php?id=492857">http://znanium.com/go.php?id=492857</a>
<b>Дополнительная литература</b>				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
Л2.1	Матюшка В.М.	Управление проектами: учебное пособие	Москва: Российский университет дружбы народов, 2010	<a href="http://www.iprbookshop.ru/11440.html">http://www.iprbookshop.ru/11440.html</a>

Л2.2	Беликова И.П.	Управление проектами: учебное пособие (краткий курс лекций)	Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2014	<a href="http://www.iprbookshop.ru/47372.html">http://www.iprbookshop.ru/47372.html</a>
<b>Методические разработки</b>				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
<b>Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»</b>				
Э1	Управление проектами [Электронный ресурс]: учебник / В.Н. Островская [и др.]. - Электрон. дан. - Санкт-Петербург: Лань, 2018. - 400 с. - Режим доступа: <a href="https://e.lanbook.com/book/103076">https://e.lanbook.com/book/103076</a> . - Загл. с экрана.			
Э2	Управление проектами: Учебное пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 208 с.: 60x90 1/16. - (Учебники для программы MBA). (переплет) ISBN 978-5-16-002337-3 - Режим доступа: <a href="http://znanium.com/catalog/product/492857">http://znanium.com/catalog/product/492857</a>			
Э3	Управление проектами / С.М. Хашин, А.Е. Сафронов, В.Г. Лисицин. Редакция: С.Г. Магакова. Издательство: ДГТУ, 2011. <a href="https://ntb.donstu.ru/content/управление-проектами">https://ntb.donstu.ru/content/управление-проектами</a>			
Э4	Беликова, И. П. Управление проектами [Электронный ресурс]: учебное пособие (краткий курс лекций) / И. П. Беликова. - Электрон. текстовые данные. - Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2014. - 80 с. - 2227-8397. - Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/47372.html">http://www.iprbookshop.ru/47372.html</a>			
<b>Перечень программного обеспечения</b>				
1	Microsoft Windows (лицензионное ПО)			
2	Пакет офисных программ Microsoft Office (лицензионное ПО)			
3	Acrobat DC (свободно распространяемое ПО)			
4	Консультант Плюс (отечественное лицензионное ПО)			
<b>Перечень информационных справочных систем</b>				
1	Справочная правовая система (СПС) КонсультантПлюс: <a href="http://www.consultant.ru">http://www.consultant.ru</a>			





МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Технологический институт сервиса (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе  
(ТИС (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе)**

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

для организации самостоятельной работы  
по дисциплине «Управление проектной деятельностью»  
для обучающихся направления подготовки  
38.04.02 «МЕНЕДЖМЕНТ»  
Направленность (профиль) «Стратегическое управление»

Методические указания по дисциплине «Управление проектной деятельностью» содержат задания для обучающихся, необходимые для организации их самостоятельной работы.

Проработка предложенных заданий позволит обучающимся приобрести необходимые знания в области изучаемой дисциплины.

Предназначены для направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент», направленность (профиль) «Стратегическое управление».

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1. Общая характеристика самостоятельной работы	4
2. Контрольные точки и виды отчетности по ним	4
3. Методические рекомендации по изучению теоретического материала	4
4. Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям	8
5. Методические рекомендации по подготовке реферата (эссе)	9
6. Методические рекомендации по подготовке к тестированию	10
7. Методические рекомендации по подготовке к экзамену	21
Список рекомендуемых информационных источников	22

## **ВВЕДЕНИЕ**

Цель методических указаний - оказать помощь обучающимся в освоении курса дисциплины «Управление проектной деятельностью».

Данные методические указания направлены на систематизированное и логически последовательное восприятие базовых занятий, направленных на освоение курса теоретических материалов, развитие навыков расчетно-аналитической работы, раскрытие возможностей использования полученных знаний на практике.

Перед началом курса целесообразно ознакомиться со структурой дисциплины на основании программы, а также с последовательностью изучения тем и их объемом. В целях оптимальной самоорганизации необходимо сопоставить данную информацию с графиком проведения занятий и выявить наиболее затратные по времени и объему темы, чтобы заранее определить для себя периоды объемных заданий.

### **1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**

Целью изучения дисциплины «Управление проектной деятельностью» является ознакомление магистрантов с управлением инновационными и другими проектами через:

- привитие навыков управления созданием объектов;
- приобретение умений решать практические задачи управления проектами.

А также:

- овладение комплексом знаний науки «Управление проектной деятельностью»;
- развитие личности магистранта, его мотивации, готовности к принятию ответственных и грамотных управленческих решений;
- изучение общих и частных функций управления, методов и приемов решения задач;
- формирование навыков управления инновационными, инвестиционными и рабочими проектами.

В результате освоения данной дисциплины у магистров формируются следующие компетенции:

УК-2.1: Понимает принципы проектного подхода к управлению;

УК-2.2: Демонстрирует способность управления проектами.

Самостоятельная работа по дисциплине выполняется с целью получения и закрепления знаний, приобретенных при изучении теоретического материала.

### **2. КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ И ВИДЫ ОТЧЕТНОСТИ ПО НИМ**

Контроль качества и сроков изучения тем лекций выполняется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в виде конспектирования текста.

Контроль качества и сроков выполнения практических заданий осуществляется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в соответствии с заданием.

Контроль качества сдачи доклада осуществляется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в соответствии с заданием.

Успеваемость обучающихся по дисциплине оценивается в ходе текущего контроля и промежуточной аттестации.

### **3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА**

Изучение любого раздела или темы следует начинать с ознакомления с вопросами плана изучения темы. Теоретический материал представляет собой конспект лекций, содержащий необходимый набор утверждений и формул (без детальных подробностей), но с подробным обоснованием их использования при решении конкретных управленческих задач.

При изучении материала необходимо помимо лекционных материалов использовать рекомендуемую основную и дополнительную литературу для его лучшего усвоения.

Осваивать теорию следует в соответствии с последовательностью, представленной в плане лекции. Методика работы с литературой предусматривает ведение записи прочитанного в виде плана - конспекта, опорного конспекта. Это позволит сделать знания системными, зафиксировать и закрепить их в памяти обучающегося.

Для успешного освоения дисциплины обучающимся необходимо самостоятельно детально изучить представленные темы по рекомендуемым источникам информации. При подготовке к занятиям следует руководствоваться указаниями и рекомендациями преподавателя, использовать основную литературу из предоставленного им списка. Для наиболее глубокого освоения дисциплины рекомендуется изучать литературу, обозначенную как «дополнительная» в представленном списке в РПД.

#### **Текущая самостоятельная работа (СРС)**

Текущая самостоятельная работа по дисциплине «Управление проектной деятельностью» направлена на углубление и закрепление знаний, на развитие практических умений и включает следующие виды работ:

- работу с лекционным материалом;
- работу с рекомендованной литературой при подготовке к практическим занятиям;
- подготовку к выполнению письменной работы;
- подготовку к экзамену.

#### **Творческая проблемно-ориентированная самостоятельная работа (ТСР)**

Творческая самостоятельная работа направлена на развитие интеллектуальной составляющей, развитие творческого мышления, формирование общекультурных и профессиональных компетенций и включает следующие виды работ:

- поиск, анализ и структурирование информации;
- изучение тем, вынесенных на самостоятельную проработку;
- подготовку проектов договоров;
- написание реферата или эссе по предлагаемым темам.

### **СОДЕРЖАНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

Некоторые темы или отдельные вопросы из разделов дисциплины «Управление проектной деятельностью» выносятся на самостоятельное изучение. Результат работы может быть представлен в форме реферата или эссе по предлагаемым темам:

1. Развитие проектного управления в истории и практике мирового менеджмента.
2. Развитие проектного управления в истории и практике отечественного менеджмента.
3. Методологические подходы к управлению проектами.
4. Формирование концепции проекта.
5. Проблемы обеспечения качества проекта.
6. Цели, назначение и виды планов в управлении проектами.
7. Функции и подсистемы управления проектами.
8. Методы управления проектами.
9. Организационные структуры управления проектами.
10. Контроль и регулирование в управлении проектами.
11. Технологии управления проектной деятельностью.
12. Социально-психологический «портрет» эффективного руководителя проекта.
13. Социально-психологические аспекты эффективного управления проектом.
14. Формирование и развитие проектной группы.
15. Командообразование в проектном менеджменте.
16. Управление коммуникациями проекта.
17. Правовые аспекты управления проектами.

### **Контроль самостоятельной работы**

Оценка результатов самостоятельной работы организуется как единство двух форм: самоконтроль и контроль со стороны преподавателя.

Самоконтроль базируется на ответственности обучающегося и заинтересованности его в положительной оценке своего труда.

Преподаватель осуществляет текущий и итоговый контроль.

Цель текущего контроля – проверка эффективности усвоения учебного материала. Осуществляется путем выполнения небольших, на 5–10 минут, экспромт-заданий на лекциях и выполнения контрольных проблемно-ориентированных заданий на практических занятиях.

Цель итогового контроля – оценка качества подготовки обучающегося по данной дисциплине. Осуществляется путем сдачи экзамена в устной форме или с использованием компьютера по специально разработанным вопросам.

### **Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся**

Для организации самостоятельной работы, выполнения индивидуальных заданий и подготовки к экзамену рекомендуется специальная основная учебная и дополнительная литература и Интернет-ресурсы: <http://www.consultant.ru>; <http://www.garant.ru>; <http://law.duma.tomsk.ru>.

## **ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**

### **К разделу 1: «Развитие науки и практики управления проектами в истории мирового менеджмента»**

1. Как вы понимаете понятия: «проект», «управление проектами», «управление проектной деятельностью»?
2. Перечислите задачи, решаемые в процессе реализации проектного менеджмента.
3. Раскройте преимущества проектного менеджмента.
4. Рассмотрите эволюционное развитие управления проектами как самостоятельной области науки и практики управленческой деятельности.
5. Проанализируйте (на примерах) возможности использования проектного менеджмента в практике отечественного бизнеса.

### **К разделу 2: «Анализ основных характеристик проекта»**

1. Приведите примеры различных классификаций проектов.
2. Как вы раскрываете понятие «жизненный цикл проекта»?
3. Чем характеризуется «внешняя среда проекта»?
4. Какие структурные компоненты должны присутствовать в проекте?
5. Опишите требования, предъявляемые к проектам.
6. Обозначьте критерии, на которые Вы будете ориентироваться при оценке качества проекта.

### **К разделу 3: «Управление процессом подготовки проекта»**

1. Сформулируйте свой вариант бизнес-идеи для разработки проекта на основе изученного теоретического материала и обращения к практическим примерам.
2. Сформулируйте генеральную цель проекта, последовательность задач и концептуальные основы, направленные на её реализацию.
3. Изучите инвестиционные возможности и сформируйте инвестиционную стратегию.
4. Обоснуйте инвестиции в проект.
5. Разработайте предварительный план проекта.

#### **К разделу 4: «Планирование как важная функция управления проектами»**

1. Приведите примеры различных видов планов.
2. Приведите пример сетевого планирования.
3. Приведите пример календарного планирования.
4. Подготовьте пример сметы проекта.

#### **К разделу 5: «Управление реализацией проекта»**

1. Приведите примеры различных видов организационных структур управления.
2. Опишите процесс управления проектной деятельностью.
3. В чём заключается сущность и значение контроля и регулирования в проектном управлении?
4. Опишите технологии и методы управления проектами.
5. Раскройте на примере использование технологии (или метода) в процессе управления проектом.

#### **К разделу 6: «Социально-психологические аспекты управления проектами»**

1. Рассмотрите социально-психологические аспекты формирования проектной группы.  
Какие, на Ваш взгляд, условия и факторы способны оказывать существенное влияние на характер деловых взаимоотношений в проектной группе?
2. Сформулируйте перечень профессионально-личностных характеристик:
  - а) для руководителя проекта;
  - б) для членов проектной группы.
3. Проанализируйте и определите уровень развития конкретной рабочей группы. Сделайте выводы.
4. Подготовьте план проведения совещания по какой-либо проблеме.
5. Проанализируйте конкретную конфликтную ситуацию. Насколько эффективным был исход в ней? Обоснуйте свои выводы.

#### **К разделу 7: «Правовые аспекты управления проектами»**

1. Приведите примеры различных контрактов.
2. Рассмотрите пример организации подрядных торгов.
3. Каким образом осуществляется регулирование материально-технического обеспечения проекта?
4. Составьте перечень вопросов, на которые Вы хотели бы ответить, изучая курс дисциплины «Управление проектной деятельностью».

#### **Критерии оценки устного опроса и контрольных заданий**

Полнота ответа на поставленный вопрос, умение использовать термины, приводить примеры, делать выводы.

В таблице 2 приведено весовое распределение баллов и шкала оценивания по видам контрольных мероприятий.

За каждый блок в сумме обучающийся должен получить 25 баллов, из них: 5 – за посещение занятий; 5 – за выполнение дополнительных заданий (доклад, статья, презентация); 10 – за выполнение тестовых заданий; 5 – за защиту лабораторных работ (при их наличии).

Таблица 2 - Весовое распределение баллов и шкала оценивания по видам контрольных мероприятий

Текущий контроль (50 баллов)						Бонусы	Промежуточная аттестация (50 баллов)	Итоговое количество баллов по результатам текущего контроля и промежуточной аттестации
Блок 1			Блок 2					
Лекционные занятия (X <sub>1</sub> )	Практические занятия (Y <sub>1</sub> )	Текущая аттестация (Z <sub>1</sub> )	Лекционные занятия (X <sub>2</sub> )	Практические занятия (Y <sub>2</sub> )	Текущая аттестация (Z <sub>2</sub> )	Самообразование и познавательная активность на занятиях	от 0 до 50 баллов	Менее 41 балла – не зачтено; Более 41 балла – зачтено
4	4	17	4	4	17			
Сумма баллов за 1 блок = 25			Сумма баллов за 2 блок = 25					

Критерии получения оценки:

- результат, содержащий полный правильный ответ – максимальное количество баллов;
- результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – более 60%) или ответ, содержащий незначительные неточности – 75% от максимального количества баллов;
- результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – от 30 до 60%) или ответ, содержащий значительные неточности - 40% от максимального количества баллов;
- результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – менее 30%), неправильный ответ (ответ не по существу задания) или отсутствие ответа – 0% от максимального количества баллов.

#### 4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Процесс подготовки к практическим занятиям включает изучение нормативных документов, обязательной и дополнительной литературы по рассматриваемым вопросам.

Непосредственное проведение практического занятия предполагает:

- индивидуальные выступления обучающихся с сообщениями по какому-либо вопросу изучаемой темы;
- фронтальное обсуждение рассматриваемой проблемы, обобщения и выводы по теме;
- решение вариантных задач и упражнений;
- решение ситуационных производственных (профессиональных) задач;
- проектирование и моделирование разных видов и компонентов профессиональной деятельности.

#### Пример практического задания по дисциплине «Управление проектной деятельностью»

На основе проведённой работы (анализа теории и практики) подготовьте собственный вариант проекта по следующему алгоритму:

- Обоснование выбора бизнес-идеи (появление замысла проекта) и постановка проблемы.
- Проблемно-ориентированный анализ и постановка целей.
- Этап целеполагания следует представить в виде системной совокупности- иерархии целей: «Дерева целей» проекта.
- Разработка планов-мероприятий по достижению целей проекта (с учётом временных, финансовых, человеческих, материально-технических, производственных, информационных и т.д. видов ресурсов) и ожидаемые результаты.



Пример:

Дата/Время	Мероприятие	Ответственный/ исполнитель	Ожидаемый результат

- Смета (бюджет).
- Приложения.

## 5. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ РЕФЕРАТА (ЭССЕ)

К самостоятельной работе относится выполнение реферата (эссе) по дисциплине «Управление проектной деятельностью» как одного из этапов учебного процесса, который помогает обучающимся приобретать навыки самостоятельного исследования и представления его результатов.

Тема реферата (эссе) выбирается обучающимся самостоятельно по согласованию с преподавателем. *Примерные темы рефератов (эссе)* представлены в п.3.

С результатами подготовки реферата (эссе) обучающийся может выступать на конференциях и семинарах по рассмотренному вопросу.

### **Общие рекомендации по подготовке реферата (эссе)**

Реферат должен включать в себя введение, основную часть и заключение.

Во введении необходимо отразить обоснование актуальности выбранной темы, краткое описание текущего состояния проблемы. В нем обучающийся должен указать цель и задачи работы, объект исследования, элементы новизны, введенные в процессе написания доклада. Необходимо перечислить проблемы, которые должны быть решены в рамках выбранной темы.

Основная часть реферата (эссе) должна содержать вопросы, предусмотренные в плане работы. В ней необходимо отразить теоретические основы, раскрывающие суть проблемы, проанализировать собранные материалы, характеризующие практическую сторону объекта исследования. Этот раздел может содержать рабочие таблицы, диаграммы и другие материалы.

В заключении необходимо отразить выводы и предложения, полученные в результате предыдущей работы. Они должны быть сформулированы четко и точно.

Список использованных информационных источников должен включать в алфавитном порядке список современных законов и нормативных актов, соответствующей научной литературы, научных работ, тематических сборников и других источников, выпущенных не ранее пяти лет.

### **Оформление реферата (эссе) и порядок его защиты**

Объем работы – 15-20 страниц пронумерованного компьютерного текста, шрифт 14, интервал 1,5, поля стандартные. Иллюстрации, фотографии, рисунки, графики, которые появляются на тексте, должны быть пронумерованы.

Выполненный реферат проверяется преподавателем. Если он оформлен согласно предъявляемым требованиям, то допускается к защите, о чем преподавателем делаются записи на титульном листе работы.

Если имеется отрицательный отзыв, реферат возвращается на доработку с последующим представлением о его повторном рассмотрении.

Требуемый уровень оригинальности не менее 50%.

Рефераты (эссе) могут сопровождаться презентацией, отражающей основные моменты выполненного исследования. Для подготовки презентации обучающемуся необходимо использовать PowerPoint. Количество слайдов презентации – не более 10.

### Критерии оценки реферата (эссе)

Критерий оценки	Показатель	Максимальное количество баллов
1. Степень раскрытия сущности проблемы	- соответствие содержания теме;	1
	- полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы;	1
	- умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал;	1
	- умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу;	1
	- аргументировать основные положения и выводы;	1
	- умение четко и обоснованно формулировать выводы;	1
	- самостоятельность, способность к определению собственной позиции по проблеме и к практической адаптации материала	2
2. Соблюдение требований по оформлению	- правильность и аккуратность оформления;	1
	-точность в цитировании и указании источника текстового фрагмента;	1
	- соблюдение требований к объему и структуре реферата;	1
	- грамотность и культура изложения	1
3. Уровень защиты	- реферат структурирован, раскрывает тему;	1
	- даны правильные, аргументированные ответы на уточняющие вопросы;	2
	- слайды представлены в логической последовательности и оформлены в виде презентации;	1
	- количество слайдов не более 10	1
Максимальное количество баллов		17

Максимальное количество баллов, которое обучающийся может получить за выполнение реферата (эссе) и презентации к нему составляет 17 баллов.

Баллы учитываются в процессе проведения текущего контроля:

17 баллов – оценка «отлично»;

12-16 баллов – оценка «хорошо»;

8-11 баллов – оценка «удовлетворительно»

Менее 8 баллов – оценка «неудовлетворительно».

### 6. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ТЕСТИРОВАНИЮ

Успешное выполнение тестовых заданий является необходимым условием итоговой положительной оценки в соответствии с рейтинговой системой обучения. Выполнение тестовых заданий предоставляет обучающимся возможность самостоятельно контролировать уровень своих знаний, обнаруживать пробелы и принимать меры по их ликвидации.

Форма изложения тестовых заданий позволяет закрепить и восстановить в памяти пройденный материал. Тестовые задания охватывают основные вопросы по дисциплине «Управление проектной деятельностью».

У обучающегося есть возможность выбора одного или нескольких правильных ответов из числа предложенных вариантов. Для выполнения тестовых заданий обучающиеся должны изучить лекционный материал по теме, соответствующие разделы учебников, учебных пособий и других источников.

Контрольные тесты выполняются обучающимися самостоятельно во время практических занятий или при выполнении самостоятельных заданий как итоговые по пройденной теме.

**ПРИМЕР ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ  
«Управление проектной деятельностью»**

**1. Планирование проекта начинается с процедуры**

- a) анализ и оценка выполнения работ;
- b) определение целей проекта и состава работ;
- c) расчет расписания (определение сроков выполнения работ);
- d) сравнение текущего расписания и данных по ресурсам с директивным графиком.

**2. Что понимают под управлением проектами?**

- a) деятельность управленческого персонала проекта;
- b) приложение знаний, навыков, методов и средств к работам проекта для достижения целей проекта при соблюдении или превышении потребностей, или ожиданий участников проекта;
- c) управление персоналом, вовлеченным в реализацию проекта;
- d) управление сроками, стоимостью, рисками, качеством, и другими параметрами проекта;
- e) формирование воздействий, обеспечивающих реализацию намеченных планов.

**3. Под проектом в методологии управления проектами понимается**

- a) комплекс финансовой документации по проекту;
- b) комплекс рабочей документации;
- c) комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения в течение заданного периода времени и при установленном бюджете поставленных целей;
- d) комплекс проектно-сметной документации.

**4. Что произойдет, если задержать работы критического пути?**

- a) задержка всего проекта;
- b) задержка других работ;
- c) задержка последней работы проекта;
- d) никаких изменений не будет.

**5. Время, на которое работа может быть задержана без задержки раннего старта ее последующих работ, это**

- a) резерв работы с открытым концом;
- b) отрицательный сдвиг;
- c) полный сдвиг;
- d) свободный сдвиг;
- e) резерв времени.

**6. Какие из перечисленных рисков относятся к внутренним?**

- a) политические;
- b) природные;
- c) социальные;
- d) технологические;
- e) экономические.

**7. Если для выбранной работы тип деятельности – «Фиксированное количество» добавляется другой ресурс на ту же работу, то какие данные изменятся?**

- a) исходная длительность;
- b) плановая интенсивность;
- c) плановая интенсивность и длительность;
- d) плановое количество.

**8. Что включают в процесс управления проектом по временным параметрам?**

- a) процесс планирования проекта по временным параметрам, воплощение идей проекта по временным параметрам, анализ результатов выполнения проекта по временным параметрам, корректировка действий в выполнении проекта по временным параметрам;
- b) концепция управления проектом по временным параметрам, календарное планирование проекта, контроль выполнения проекта по временным параметрам, анализ и регулирование процесса выполнения проекта по временным параметрам, закрытие управления проектом по временным параметрам;
- c) планирование, инициализация, реализация, завершение проекта по временным параметрам;
- d) управление проектом по временным параметрам, календарное планирование проекта, бухгалтерский учет проекта, анализ и регулирование проекта, закрытие проекта по временным параметрам.

**9. Что такое работа проекта?**

- a) деятельность по достижению элементарных целей проекта;
- b) деятельность участников проекта;
- c) запланированные действия;
- d) минимальный элемент WBS;
- e) элемент проекта, на исполнение которого назначаются ресурсы.

**10. Критический путь – это...**

- a) наиболее длинный непрерывный путь работ в проекте;
- b) наиболее короткий путь работ проекта;
- c) прогноз сроков выполнения всех работ проекта;
- d) указатель ключевых вех проекта.

**11. Сравните понятия «Команда проекта» и «Команда управления проектом»**

- a) всегда одно и то же;
- b) всегда различные понятия;
- c) иногда совпадают.

**12. Что составляет жизненный цикл проекта?**

- a) время от зарождения идеи до утилизации результатов;
- b) время от начала проекта до его полного завершения;
- c) запланированные работы проекта;
- d) набор последовательных фаз, количество и состав которых определяется потребностями управления проектом;
- e) совокупность операций в ходе его реализации.

**13. Что является результатом выполнения этапа «Планирование коммуникаций»**

- a) формирование базы знаний организаций;
- b) выявление участников проекта;
- c) план управления коммуникациями проекта;
- d) отчеты по проекту.

**14. Метод аналогий основан на...**

- a) вероятностных подходах;
- b) логических умозаключениях;
- c) опыте реализованных проектов.

**15. Перечислить программные системы управления проектами**

- a) Maple, Matcad;
- b) Integra, MS Office, OnLine, SPSS, Time EX;
- c) Open Plan, MS Project, Primavera Project Planner, Spider Project, Time Line;
- d) ADEM, BPWin, LanDocs, Project Expert;
- e) 1С, Гарант.

**16. Укажите соответствие между видом инвестиционного риска и его определением (Капитальный риск):**

- a) общий риск на все инвестиционные вложения, риск того, что инвестор не сможет высвободить инвестированные средства, не понеся потери;
- b) риск неправильного выбора объекта для инвестирования в сравнении с другими объектами;
- c) риск потерь, возникающих в связи с неполадками в работе компьютерных систем по обработке информации, связанной с инвестированием средств.

**17. Основная задача управляющего при формировании и создании проектной команды заключается в...**

- a) привлечении в проект лучших специалистов;
- b) формировании объединенной едиными целями и ценностями группы, состоящей из людей с одинаковыми организационными и профессиональными культурами;
- c) формировании проектной команды по принципу «как можно меньше заплатить, как можно больше получить»;
- d) формировании объединенной едиными целями и ценностями группы, состоящей из людей с разными организационными и профессиональными культурами.

**18. Инициация – это...**

- a) процедура, позволяющая выполнять заключительные действия при старте проекта;
- b) раздел управления предметной областью на стадии планирования;
- c) формальный процесс вовлечения родительской организации в начале выполнения проекта или его очередной фазы;
- d) формальный процесс целеполагания в начале выполнения проекта или его очередной фазы.

**19. Какие из перечисленных рисков относятся к внешним?**

- a) организационные;
- b) политические;
- c) проектные;
- d) технологические;
- e) технические.

**20. Фаза анализа проекта – это...**

- a) анализ отклонений от плана реализации проекта;
- b) анализ плана (соответствует ли план целям) и анализ исполнения (состояние и прогноз успешности завершения проекта);
- c) определение и применение необходимых воздействий с целью обеспечения успешной реализации проекта;
- d) формализация процессов измерения отклонений хода исполнения проекта от заданных плановых параметров;
- e) планирование воздействий с целью обеспечения успешной реализации проекта.

**21. Отметьте характеристику, присущую внешним рискам**

- a) определяются особенностями проекта;
- b) порождаются внешним окружением проекта;
- c) являются управляемыми.

**22. Кто является участником проекта?**

- a) исполнители проекта;
- b) лица или организации, вовлеченные в исполнение проекта, либо зависящие от его результатов или исполнения;
- c) люди, непосредственно участвующие в работах проекта;
- d) организации, непосредственно вовлеченные в исполнение работ проекта;
- e) члены команды управления проектом и исполнители.

**23. Что называется диаграммой Гантта?**

- a) горизонтальная линейная диаграмма, на которой задачи проекта представляются протяженными во времени отрезками, характеризующимися датами начала и окончания, взаимосвязями, задержками и, возможно, другими временными параметрами;
- b) график выполнения работ проекта;
- c) диаграмма, отражающая причинно-следственные взаимосвязи проекта;
- d) любое схематичное представление логических взаимосвязей между операциями проекта;
- e) сетевая диаграмма проекта.

**24. Для подтверждения экономической целесообразности проектируемого производства необходимо, чтобы...**

- a) значение точки безубыточности было больше значений номинальных объемов производства и продаж; чем ближе значение точки безубыточности, тем устойчивей проект;
- b) значение точки безубыточности было меньше значений номинальных объемов производства и продаж; чем дальше от них значение точки безубыточности, тем устойчивей проект;
- c) значение точки безубыточности было равно значениям номинальных объемов производства и продаж;
- d) значение точки безубыточности было меньше значений номинальных объемов производства и продаж; чем дальше от них значение точки безубыточности, тем менее устойчивей проект.

**25. Инвестор и заказчик проекта**

- a) всегда одно и то же лицо;
- b) могут быть одним и тем же лицом;
- c) всегда разные лица;
- d) ни то, и ни другое.

**26. Точка безубыточности характеризует**

- a) объем продаж, при котором выручка от реализации превышает издержки производства продукции;
- b) объем продаж, при котором выручка от реализации ниже издержки производства продукции;
- c) объем продаж, при котором выручка от реализации совпадает с издержками производства продукции;
- d) объем закупок, при котором выручка от реализации равна нулю.

**27. Фазы жизненного цикла проекта**

- a) прединвестиционная, планирование, реализация, завершение;
- b) планирование, строительство, сдача объекта, эксплуатация;

- c) строительство, сдача, эксплуатация, реконструкция;
- d) задумка, реализация, банкет, подсчет издержек и оплата долгов.

**28. Отметьте характеристику, присущую внутренним рискам**

- a) определяются климатическими условиями;
- b) являются неуправляемыми;
- c) являются управляемыми.

**29. На фазе реализации проекта больше всего рискуют**

- a) все участники проекта;
- b) инвесторы и заказчики;
- c) подрядчики.

**30. Оценка вероятности риска не может быть произведена следующим методом**

- a) вероятностным;
- b) статистическим;
- c) физическим;
- d) экспертным.

**31. Назовите задачи и особенности информационной системы управления проектами**

- a) централизованное хранение информации о ключевых параметрах проекта и оперативный контроль изменений;
- b) автоматическая генерация отчетов и диаграмм;
- c) объединение информации из различных источников и поддержка всего жизненного цикла проекта;
- d) все выше перечисленное.

**32. Работа имеет тип деятельности – «Фиксированная интенсивность». Какой параметр будет пересчитан при изменении длительности работ?**

- a) длительность;
- b) длительность и интенсивность использования ресурсов;
- c) интенсивность использования ресурсов;
- d) количество ресурсов.

**33. Перечислите 4 ключевые принципа управления стоимостью**

- a) своевременность, экономность, эффективность, структурированность;
- b) зоны особого внимания, стратегии и структуры, эффективность, рабочие группы;
- c) зоны особого внимания, экономия, эффективность, стратегии и структуры;
- d) своевременность, экономия, зоны особого внимания, стратегии и структуры.

**34. Этап «Оценка и отображение прогресса» необходим**

- a) для предоставления отчетности членов проектной команды о проделанной работе;
- b) для составления плана проекта;
- c) для создания базы знаний организации;
- d) для пересмотра плана управления коммуникациями.

**35. Назовите формы и средства отображения календарных планов**

- a) списки работ с датами и иными деталями;
- b) линейные диаграммы;
- c) логические сети;
- d) диаграммы Ганта;

е) все выше перечисленное.

**36. На фазе разработки проекта больше всего рискуют**

- а) все участники проекта;
- б) инвесторы и заказчики;
- в) подрядчики.

**37. Какая существует классификация ресурсов?**

- а) возобновляемые и невозобновляемые;
- б) внешние и внутренние;
- в) финансовые и материальные;
- г) трудовые и нетрудовые.

**38. Укажите соответствие между видом инвестиционного риска и его определением (Селективный риск)**

- а) риск неправильного выбора объекта для инвестирования в сравнении с другими вариантами;
- б) риск потерь, возникающих в связи с неполадками в работе компьютерных систем по обработке информации, связанной с инвестированием средств;
- в) риск, связанный с возможностью потерь при реализации ценной бумаги из-за изменения оценки ее качества.

**39. Фаза инициирования проекта – это...**

- а) координация людей и ресурсов для выполнения мероприятий проекта;
- б) определение целей и критериев успеха проекта с разработкой схем их достижения;
- в) применение необходимых воздействий с целью обеспечения успешной реализации проекта;
- г) принятие решения о начале выполнения проекта;
- д) разработка и утверждение документов, предназначенных для исполнения в ходе реализации проекта.

**40. Как Вы понимаете, что такое WBS-структура (структурная декомпозиция работ проекта)?**

- а) это структура, используемая для контроля прогресса проекта;
- б) это разбиение проекта на составные части (элементы, модули, работы и т.д.) необходимые и достаточные для его эффективного планирования и контроля, которая является центральным инструментом определения работ, которые должны выполняться в рамках проекта;
- в) это структура проектной команды в проекте;
- г) это структура, используемая для анализа причин, вызывающих отклонения в предметной области.

**41. Фактор стоимости – это...**

- а) экономически важный показатель, влияющий на стоимость бизнеса;
- б) нормативный показатель, за счет которого возможно узнать стоимость компании;
- в) любая переменная, влияющая на стоимость компании;
- г) временной показатель, влияющий на стоимость бизнеса.

**42. Этап «Планирование коммуникациями» необходим для составления**

- а) матрицы ответственности;
- б) организационной структуры;
- в) плана управления коммуникациями;
- г) плана проекта.



**43. Устойчивость проекта – это...**

- a) абсолютная независимость основных характеристик проекта от изменения рискованных параметров;
- b) сильная реакция основных характеристик проекта на незначительное изменение рискованных параметров;
- c) слабая реакция основных характеристик проекта на незначительное изменение рискованных параметров.

**44. Интегрирующим документом при управлении проектом является**

- a) договор;
- b) соглашение о неразглашении коммерческой тайны;
- c) план проекта;
- d) рабочая документация.

**45. План управления распределением персоналом может быть**

- a) общим или частным;
- b) формальным или неформальным, высоко детализированным или широко созданным, базированным на нуждах проекта;
- c) коммерческим или некоммерческим;
- d) все вышеперечисленное.

**46. Вероятностные методы...**

- a) основаны на подборе соответствующих вероятностных моделей и оценки их параметров;
- b) основаны на частотах появления рискованного события в совокупности всех наблюдений;
- c) применяются для уникальных проектов.

**47. Текущая дата –**

- a) дата, на которую записывают последние фактические данные и начинают расчет расписания для будущих работ проекта;
- b) дата, с которой начнется расчет расписания для будущих работ;
- c) дата, с которой начнется расчет расписания для текущих работ;
- d) системная дата, установленная в компьютере.

**48. Какие процедуры включает в себя управление предметной областью?**

- a) анализ проблемы, сбор исходных данных, определение целей и задач проекта, рассмотрение альтернативных вариантов проекта;
- b) планирование управления предметной областью, реализация предметной области, получение прибыли, раздел прибыли, завершение управления предметной областью;
- c) планирование предметной области, распределение информации, предоставление отчетности об исполнении проекта, завершение проекта;
- d) инициация работ, планирование предметной области, определение предметной области, подтверждение предметной области и контроль изменений предметной области.

**49. Управление риском состоит из следующих процедур**

- a) идентификация рискованных событий;
- b) количественная оценка рисков;
- c) планирование мер реагирования на рискованные события и мониторинг.

**50. Какой тип работы зависит от выполнения и длительности других работ проекта?**

- a) веха;
- b) гамак;
- c) определяемая заданием;
- d) определяемая ресурсом.

**51. Что такое фаза проекта?**

- a) временной интервал реализации проекта;
- b) любая совокупность работ;
- c) любая совокупность работ имеющих логическую взаимосвязь;
- d) набор логически связанных операций, предназначенных для достижения какого-либо из результатов;
- e) элемент структурной декомпозиции.

**52. WBS отражает последовательность выполнения работ?**

- a) нет;
- b) да.

## ТЕСТЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

### Вариант 1

**1. Завершите высказывание:**

Проект это – уникальная совокупность скоординированных действий (работ) с определёнными датами начала и окончания, установленными сроками, затратами и параметрами выполнения, предназначенных ...

**2. Жизненным циклом проекта называют:**

1. Процесс создания проекта;
2. Промежуток времени между моментом появления, зарождения проекта и моментом его завершения;
3. Процесс завершения проекта.

**3. Установите правильную последовательность**

Процесс разработки и реализации проекта включает следующие этапы

Реализация проекта	
Анализ существующей ситуации (анализ проблемы) и разработка проблемного поля	
Разработка плана деятельности (мероприятий, заданий, ресурсов, критериев оценки и т.д.)	
Составление бюджета проекта	
Разработка концепции проекта	
Определение целей деятельности	
Оценка полученных результатов	
Появление замысла (идеи проекта)	

**4. Какое количество руководителей должно быть в проектной группе:**

- A. 2;
- Б. 1;
- В. 3.

**5. Учёт партисипативности в процессе разработки проектов означает:**

1. Участие всех субъектов процесса в разработке и реализации проекта;
2. Системность при анализе различных факторов внешней среды;

3. Учёт психологических особенностей, психологической совместимости разработчиков проекта;
4. Привлечение дополнительных консультантов в процессе разработки проекта.

**6. Бюджет проекта (смета расходов) может включать в себя следующие статьи расходов (дополните 2-3 варианта):**

- услуги связи;
- транспортные, командировочные расходы;
- социальные выплаты;
- ...

**7. Что понимается под «проектной структурой управления»?**

1. Временная структура, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи;
2. Постоянно действующая структура, наделённая особыми полномочиями;
3. Структурное подразделение предприятия или организации, занимающееся подготовкой кадров для реализации инвестиционных проектов.

**8. Как называется документ, в который включаются все статьи расходов, необходимых для реализации проекта?**

1. Бюджет (смета);
2. Матрица затрат;
3. Проект расходов.

**9. Кто в первую очередь должен принимать решение об окончании проекта:**

1. Члены проектной группы;
2. Руководитель проекта;
3. Администрация предприятия.

**10. Известным отечественным специалистом в области управления проектами является:**

- С.А. Ким;
- В.Д. Шапиро;
- А.М. Моисеев.

**11. Продолжите перечень требований к руководителю проекта (2-3 характеристики):**

- образование;
- ...

**12. Какие методы анализа и прогнозирования могут быть использованы в процессе генерации идей, выработки решений и постановки целей в проектной деятельности?**

- ....

## **Вариант 2**

**1. Зарождение управления проектами как самостоятельной дисциплины относится:**

- к 30-м годам XX века;
- к 60-м годам XX века;
- к III тысячелетию до н.э.

**2. Дополните характеристики требований к руководителю проекта (2-3 характеристики):**

- образование;

- ...

**3. Признаками проекта являются:**

- наличие изменения (мы изменяем существующую ситуацию до желаемой);
- ограниченность требуемых ресурсов и бюджета;
- уникальная последовательность событий.

**4. Продолжите перечисление основных функций управления проектами:**

- анализ;
- принятие решений;
- ...

**5. Как называется метод, помогающий сформулировать цели и задания проекта?**

1. P R O J E C T
2. S M A R T
3. D R A F T

**6. Дополните перечень требований к целям проекта (2-3 характеристики):**

1. Ясность.
2. ....

**7. Дополните характеристики задания по проекту:**

1. Определённость сроков выполнения.
2. Последовательность работ, необходимых для успешного достижения целей проекта.
3. ...

**8. Какие основания для классификации проектов Вы знаете (дополните 2- 3 основания):**

- по масштабам (размерам) проекта;
- по месту и условиям реализации;
- ...

**9. К проектным структурам управления относятся:**

1. Матричная структура управления;
2. Коллегиальная структура управления;
3. Модульная структура управления.

**10. Принцип «декомпозиции цели» при построении «Дерева целей» означает...**

- .....

**11. Какие виды планирования в проектном менеджменте Вам известны?**

- .....

- .....

**12. Период окупаемости проекта – это:**

- период времени, необходимый для того, чтобы проект окупил первоначально инвестированную сумму;
- период, необходимый для реализации инвестиционного проекта;
- характеристика инвестиционной привлекательности проекта.

### **Критерии оценивания тестовых заданий**

Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 90%.

Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 70%.

Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 50%.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на тестовые задания составляет менее 50% либо ответы заимствованы.

### **Оформление ответов на тесты**

Ответы на тесты оформляются обучающимся на отдельном листе самостоятельно. В правом углу проставляется ФИО и группа, далее следует номер теста и выбранный вариант ответа.

В темах, количество неверных ответов по которым превысит 3, обучающемуся рекомендуется дополнительная проработка материала, после чего необходимо пройти повторное тестирование.

## **7. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ЭКЗАМЕНУ**

Процедура экзамена проводится как отдельное контрольное мероприятие.

Итоговая оценка по результатам изучения данного курса выставляется на экзамене после выполнения задания.

Задание выполняется самостоятельно каждым магистрантом. Время выполнения – 40 мин.

### **ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ**

1. Основные понятия проектного менеджмента.
2. Классификация проектов.
3. Методологические аспекты управления проектной деятельностью.
4. Формирование замысла (идеи) проекта.
5. Разработка концепции проекта.
6. Процесс целеполагания. Построение «Дерева целей» проекта.
7. Планирование необходимых ресурсов.
8. Смета проекта.
9. Основные требования к проектам. Обеспечение качества проекта.
10. Бизнес-план инвестиционного проекта.
11. Цели, назначение и виды планов в управлении проектной деятельностью.
12. Жизненный цикл проекта.
13. Структуризация проектов.
14. Функции и подсистемы управления проектами.
15. Методы управления проектами.
16. Организационные структуры управления проектами.
17. Участники проектной команды.
18. Контроль и регулирование в управлении проектами.
19. Технология управления изменениями.
20. Выбор руководителя проекта.
21. Социально-психологические аспекты эффективного управления проектной деятельностью.
22. Основные этапы развития проектной группы.
23. Управление коммуникациями проекта.
24. Завершение и оценка проекта.
25. Отбор рабочей группы для проекта.

26. Риски в проектном управлении.  
 27. Организация подрядных торгов.  
 28. Правовые аспекты управления проектной деятельностью.

### СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ

<b>Основная литература</b>				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
Л1.1	Островская В.Н., Воронцова Г.В., Момотова О.Н., Костюкова Е.И., Костюков К.И., Капустина Е.И.	Управление проектами	Санкт-Петербург: Лань, 2018. - 400 с.	<a href="https://e.lanbook.com/book/103076">https://e.lanbook.com/book/103076</a>
Л1.2	Попов Ю.И., Яковенко О.В.	Управление проектами: Учебное пособие	Москва: ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2015. – 208 с.	<a href="http://znanium.com/go.php?id=492857">http://znanium.com/go.php?id=492857</a>
<b>Дополнительная литература</b>				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
Л2.1	Матюшка В.М.	Управление проектами: учебное пособие	Москва: Российский университет дружбы народов, 2010	<a href="http://www.iprbookshop.ru/11440.html">http://www.iprbookshop.ru/11440.html</a>
Л2.2	Беликова И.П.	Управление проектами: учебное пособие (краткий курс лекций)	Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2014	<a href="http://www.iprbookshop.ru/47372.html">http://www.iprbookshop.ru/47372.html</a>
<b>Методические разработки</b>				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
<b>Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»</b>				
Э1	Управление проектами [Электронный ресурс]: учебник / В.Н. Островская [и др.]. - Электрон. дан. - Санкт-Петербург: Лань, 2018. - 400 с. - Режим доступа: <a href="https://e.lanbook.com/book/103076">https://e.lanbook.com/book/103076</a> . - Загл. с экрана.			
Э2	Управление проектами: Учебное пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 208 с.: 60x90 1/16. - (Учебники для программы MBA). (переплет) ISBN 978-5-16-002337-3 - Режим доступа: <a href="http://znanium.com/catalog/product/492857">http://znanium.com/catalog/product/492857</a>			
Э3	Управление проектами / С.М. Хашин, А.Е. Сафронов, В.Г. Лисицин. Редакция: С.Г. Магакова. Издательство: ДГТУ, 2011. <a href="https://ntb.donstu.ru/content/upravlenie-proektami">https://ntb.donstu.ru/content/upravlenie-proektami</a>			
Э4	Беликова, И. П. Управление проектами [Электронный ресурс]: учебное пособие (краткий курс лекций) / И. П. Беликова. - Электрон. текстовые данные. - Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2014. - 80 с. - 2227-8397. - Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/47372.html">http://www.iprbookshop.ru/47372.html</a>			
<b>Перечень программного обеспечения</b>				
1	Microsoft Windows (лицензионное ПО)			
2	Пакет офисных программ Microsoft Office (лицензионное ПО)			
3	Acrobat DC (свободно распространяемое ПО)			
4	Консультант Плюс (отечественное лицензионное ПО)			
<b>Перечень информационных справочных систем</b>				
1	Справочная правовая система (СПС) КонсультантПлюс: <a href="http://www.consultant.ru">http://www.consultant.ru</a>			



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
Технологический институт сервиса (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе  
(ТИС (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе)

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

по выполнению практических работ  
по дисциплине «Организация командной деятельности»  
для обучающихся по направлению подготовки  
38.04.02 Менеджмент  
Направленность (профиль) Стратегическое управление

## Содержание

ВВЕДЕНИЕ	3
Практическое занятие 1. Определение индивидуальных качеств личности	4
Практическое занятие 2. Типология командных ролей Р. Белбина	5
Практическое занятие 3. Оценка сплоченности команды	6
Практическое занятие 4. Методы оценки поведенческих моделей в команде	7
Практическое занятие 5. Этапы развития команды: работа с кейсами	8
Практическое занятие 6. Проведение ситуационного анализа	9
Практическое занятие 7. Мониторинг эффективности команды	11
Практическое занятие 8. Оценка лидерских качеств: деловая игра	12
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ	14



## ВВЕДЕНИЕ

При изучении курса наряду с овладением студентами теоретическими положениями уделяется внимание приобретению практических навыков, с тем, чтобы они смогли успешно применять их в своей последующей работе.

Цель изучения дисциплины «Организация командной деятельности» состоит в формировании у студентов универсальных компетенций по управлению командной деятельностью.

Задачи курса:

- изучить теоретические подходы в области командообразования;
- получить представление о взаимосвязи командной деятельности и эффективности деятельности организации;
- дать представление о механизмах и технологиях управления групповыми процессами и работой команды;
- рассмотреть методы оценки эффективности командной деятельности в организации;
- приобрести навыки по организации командной деятельности;
- получить навыки оценки поведенческих ролей в команде;
- сформировать коммуникативные навыки;
- получить представление о самооознании положения в команде и методов общения.

В результате освоения данной дисциплины формируются следующие компетенции у обучающегося:

УК-3.1: Формирует эффективную команду

УК-3.2: Координирует и направляет деятельность участников команды на достижение поставленной цели с учетом особенностей поведения ее участников, временных и прочих ограничений

Изучив данный курс, студент должен:

Знать:

- этапы формирования команд;
- методы эффективного руководства коллективами;
- формулировать задачи членам команды для достижения поставленной цели;
- разрабатывать командную стратегию;
- применять эффективные стили руководства командой для достижения поставленной цели.

Уметь:

- формулировать задачи членам команды для достижения поставленной цели;
- разрабатывать командную стратегию;
- применять эффективные стили руководства командой для достижения поставленной цели.

Владеть:

- навыками организовывать межличностные, групповые и организационные коммуникации в команде для достижения поставленной цели;
- методами организации и управления коллективом;
- навыками формирования сплоченности и доверия между членами команды.

Реализация компетентного подхода предусматривает широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий (разбор конкретных ситуаций, собеседование) в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков специалистов.

Лекционный курс является базой для последующего получения обучающимися практических навыков, которые приобретаются на практических занятиях, проводимых в активных формах: деловые игры; ситуационные семинары. Методика проведения практических занятий и их содержание продиктованы стремлением как можно эффективнее развивать у студентов мышление и интуицию, необходимые современному специалисту. Активные формы семинаров открывают большие возможности для проверки усвоения теоретического и практического материала.

## Практическое занятие 1 Определение индивидуальных качеств личности

**Цель:** заключается в формировании у студентов компетенций: УК-3.1 УК-3.2

Диагностировать индивидуальный уровень развитости профессиональных и личностных качеств

**Методические указания:**

В своей профессиональной деятельности субъект управления персоналом регулярно сталкивается с необходимостью оценки объектов управления, кадровых процессов и социальных явлений для обоснования и уточнения своих действий с целью познания их состояния и тенденций изменения. Такая оценка - это результат соизмерения, результат сравнения познаваемого с тем, что может выступать в качестве эталона, т. е. известного, познанного или представляемого человеком.

Основным назначением (миссией) оценки персонала является регулярное и оперативное обеспечение субъекта управления объективной информацией о состоянии и тенденциях изменения профессионализма сотрудников и кадрового потенциала организации в целом.

Основные цели оценки персонала:

1) аттестационная— определение меры соответствия качеств каждого сотрудника требованиям конкретной должности;

2) диагностическая— выявление факторов, определяющих уровень соответствия структуре квалификационных требований.

Предметом оценки персонала являются способности сотрудников, востребованные в организации, в то время как при оценке кадрового потенциала организации изучаются и резервные способности, а также возможности их использования.

Качество как социологическое явление может быть представлено мерой социальной полезности. В теории понятие «полезность» по существу синонимично понятиям «польза», «удовольствие», «радость», «удовлетворение» или же «выгода», «блаженство», «способность удовлетворить желания».

**Вопросы и задания:**

1. Ответьте на вопросы теста для определения типа темперамента.

2. Ответьте на вопросы теста Шмишека для определения акцентуации личности.

Обработка результатов осуществляется в соответствии со шкалой балльных оценок.

3. Сделайте выводы по необходимости оценки индивидуальных характеристик в процессе формирования команды.

## Практическое занятие 2 Типология командных ролей Р. Белбина

**Цель:** заключается в формировании у студентов компетенций: УК-3.1 УК-3.2

Изучение процесса формирования команды и ролевой дифференциации членов команды.

**Методические указания:**

Подбирают людей в команду, как правило, исходя из имеющихся у них навыков, знаний и опыта. Но для достижения эффективности команды важны не только навыки, знания и опыт, но в равной степени личные качества и личностные характеристики (особенности) членов команды.

Работая вместе с другими людьми в составе одной группы, каждый из нас как член команды при взаимодействии с другими ее членами выполняет роли двух типов. Первая и наиболее очевидная из них является профессиональной ролью, базирующейся на профессиональных навыках и практическом опыте, которые мы вносим в реализацию проекта или решение проблемы. Вторая роль, нередко выпускаемая из виду, является командной ролью, в основе которой лежат личностные данные. В значительной степени командную роль можно рассматривать как категорию, определяющую то, как мы применяем свои навыки и опыт, составляющие само содержание выполняемой нами функциональной роли.

Различие между этими двумя ролями и его значение для команд и командной работы были исследованы. Было установлено, что 5-10 % людей оказываются неспособными эффективно работать в командах.

**Вопросы и задания:**

1. Ответьте на вопросы теста для определения ролей в команде Р. Белбина.

Обработка результатов осуществляется в соответствии со шкалой балльных оценок.

2. Сделайте выводы по условиям формирования команды: несовершенные люди могут создать совершенную команду.

### Практическое занятие 3 Оценка сплоченности команды

**Цель:** заключается в формировании у студентов компетенций: УК-3.1 УК-3.2

Изучить методические подходы к определению социально-психологического климата в коллективе и уровня сплоченности.

**Методические указания:**

Создание команды начинается, прежде всего, с развития групповой сплоченности. И только при ее наличии формальная рабочая единица или обычная группа может стать командой. Более того, конституирование команды, ее влияние на организацию прямо зависят от сплоченности самой команды. Сплоченность характеризуется привлекательностью группы для каждого ее члена, желанием оставаться в ее составе, а также развитостью сотрудничества и групповых коммуникаций на основе принципов солидарности, взаимной поддержки.

Проблема групповой сплоченности имеет солидную традицию исследования, которая опирается на понимание группы, прежде всего как некоторой системы межличностных отношений, имеющих эмоциональную основу.

**Вопросы и задания:**

1. Провести анкетирования в группе по разным методикам.
2. Обработать результаты анкетирования.
3. Провести расчет показателей групповой сплоченности, конфликтности и нейтральности.
4. Определить пути и способы увеличения уровня сплоченности команды.

## Практическое занятие 4 Методы оценки поведенческих моделей в команде

**Цель:** заключается в формировании у студентов компетенций: УК-3.1 УК-3.2

Изучение методики диагностики поведенческой модели и проведение тренинга построения взаимодействий с людьми разных поведенческих моделей.

**Методические указания:**

Методика DISC базируется на одноименной четырехфакторной модели и в качестве практического инструмента применяется по всему миру уже несколько десятков лет. К настоящему времени, при всей наполненности рынка оценки персонала, трудно найти более практичный и точный инструмент ассессмента.

У. Морстон утверждал, что поведение человека может быть описано с точки зрения двух критериев:

1) Как человек воспринимает среду, в которой он действует как БЛАГОПРИЯТНУЮ или как ВРАЖДЕБНУЮ;

2) Как человек действует и как реагирует на конкретные ситуации АКТИВНО или ПАССИВНО.

По мнению У. Морстона, каждый человек в своем поведении, с той или иной степенью интенсивности, проявляет признаки каждого из четырех базовых стилей поведения. Это, в свою очередь, делает возможным объективное описание разных типов поведения, сочетающих в себе признаки четырех базовых стилей. Система DISC призвана измерить проявленность факторов DISC в поведении индивидов. При этом она учитывает малейшие колебания индикаторов факторов, а также все их возможные сочетания и взаимовлияния.

**Вопросы и задания:**

1. Изучить типы поведенческих моделей.
2. Определить ключевые особенности по 4 базовым моделям.
3. Ответить на анкетные вопросы провести обработку результатов.
4. Как планируют свою работу разные типы.
5. Как эффективно взаимодействовать с разными типами.
6. В каких случаях применима методика в командной деятельности.

## Практическое занятие 5 Этапы развития команды: работа с кейсами

**Цель:** заключается в формировании у студентов компетенций: УК-3.1 УК-3.2

Выяснить проблемы и ошибки на всех этапах развития команд на основе анализ мини-кейсов.

**Методические указания:**

Команда проходит несколько этапов:

1. Становление, создание команды.
2. Успешное развитие. Команда четко осознает общий результат, владеет технологиями ситуационного анализа и решения проблем, технологией создания общего терминологического поля и продуктивно работает на результат. Этап завершается достижением общекомандной цели.
3. Поиск, или поисковый период. Команда, с одной стороны, наслаждается успехом, с другой - ищет новые цели. По истечении срока этапа поиска (для каждой команды он разный, в среднем 3-4 месяца) возможна альтернатива: распад команды или работа ради достижения новой цели.
4. Распад (альтернатива). Из команды уходят люди (по «объективным обстоятельствам»), растет напряжение. Результат - реорганизация.
5. Рост (альтернатива). Команда находит новую общую цель, во- одушевляется и начинает работу в зоне успешного развития. При этом не исключается незначительное частичное обновление состава команды.

Пять типичных ситуаций, негативно влияющих на команду:

1. Обновление состава команды.
2. Снижение авторитета лидера, отсутствие опережающего личностного роста лидера команды.
3. «Выпадение из обоймы» отдельных членов команды под воздействием семейно-бытовых и общесоциальных факторов.
4. Неадекватный рост мотивационных запросов, изменение личностных и духовных ориентиров у отдельных членов команды.
5. Появление в команде альтернативного неформального лидера.

Таким образом, возникновение внутрикомандных проблем – это следствие развития в членах команды деструктивных личностных особенностей, пребывавших прежде в зачаточном состоянии.

**Вопросы и задания:**

1. Рассмотрение кейсов по каждой типичной ошибке.
2. Установление способов решения данных проблем в команде.
3. Определение эффективности предлагаемых решений.

## Практическое занятие 6 Проведение ситуационного анализа

**Цель:** заключается в формировании у студентов компетенций: УК-3.1 УК-3.2

Диагностировать и идентифицировать проблемы в работе команды.

**Методические указания:**

Третье условие продуктивной деятельности команды — ситуационный анализ.

Ситуационный анализ — это процесс оценивания внешних и внутренних обстоятельств в прошлом, настоящем и будущем с целью определения наиболее рациональной поведенческой линии.

Ситуационный анализ прошлых событий дает неоценимый опыт оценки степени правильности рассуждений и действий. Ситуационный анализ текущих событий необходим для того, чтобы определиться, как себя вести. Ситуационный анализ ожидаемых событий называют прогнозированием.

Ситуационный анализ — системный анализ в приложении к исследованию динамично меняющейся во времени и во взаимном воздействии друг на друга совокупности различных внутренних и внешних факторов.

При этом сами факторы обычно именуется обстоятельствами (условиями/), а анализируемая их совокупность — ситуацией. Темп изменения ситуации, ее динамика может варьироваться от вялотекущей до стрессовой. А если ситуационный анализ есть разновидность практического приложения системного анализа, то используется один и тот же аппарат (инструмент) исследования. Соответственно, классический ситуационный анализ включает в свой состав три последовательных автономных этапа (процедуры).

I. Создание поля идей, вариантов, сценариев. Предполагает составление полного перечня возможных сценариев решения анализируемой ситуации, причем отбираются только те возможные сценарии, которые представляют интерес для того, кто анализирует. Здесь скорее уместен термин «сценарий», чем термин «варианты», так как первый предполагает определенные действия, поведенческую линию в сценарном развитии данной ситуации.

Условия выполнения:

- не отвлекаться на экспресс-анализ наиболее интересных, простых или предпочтительных сценариев, а также на их критику;
- перебрать все возможные сценарии.

Первый этап ситуационного анализа необходимо (особенно на начальном этапе формирования навыка) выполнять письменно даже для простых ситуаций, так как:

- письменное изложение дисциплинирует мышление;
- наглядность всего набора возможных сценариев дает возможность не держать их в памяти постоянно;
- появляется возможность вернуться к прерванному анализу (в будущем — для проверки качества своего анализа).

Первый этап завершается, когда члены команды (или ее руководитель) имеют исчерпывающий набор сценариев решения ситуации. Безусловно, команде легче составить полный список сценариев, нежели одному специалисту, пусть и высококвалифицированному.

II. Оценка и отбор. Предполагается проведение экспресс-анализа всех сценариев с целью отбора наиболее вероятных (перспективных, желательных). По окончании этапа должно быть оставлено не менее двух, но не более трех-четырех рациональных сценариев. Исключение или перевод их в промежуточную память осуществляется на основе оценки рисков их отбрасывания. Критерий риска варьируется в зависимости от ситуации, поскольку его общее свойство — наиболее высокая значимость для анализирующего лица или членов команды.

III. План действий. На этом этапе предпринимаются следующие действия:

- сопоставление отобранных рациональных сценариев по ключевым параметрам их динамического развития;
- поиск дополнительной информации по второстепенным факторам, если есть вероятность, что они могут стать ключевыми;
- оценка возможных последствий по каждому варианту в перспективе развития;
- выбор и обоснование окончательного сценария действий по критериям:
  - уровень надежности;
  - реалистичность;

- наименьший риск негативных последствий.

- перманентный контроль остальных сценариев с целью оперативного обращения к ним в случае неблагоприятного развития событий;

- составление согласованного плана действий, направленного на реализацию наиболее рационального сценария.

Все этапы ситуационного анализа необходимо протоколировать с целью формирования навыка «дисциплины» мышления и последующего анализа ошибок и открытий.

Ситуационный анализ дополняет процесс планирования. Реальная ситуация вносит коррективы в любой план.

Задача ситуационного анализа — оценить текущую ситуацию и, если необходимо, внести в план коррективы.

Ситуационный анализ осуществляет каждый член команды на своем «участке работ».

Осуществляя ситуационный анализ, лидер команды и каждый ее член совершают пять основных процедур:

1) выявляют возникшие или намечающиеся отклонения от запланированного хода событий;

2) анализируют сложившиеся обстоятельства, прогнозируют и аргументируют наиболее реалистичный вариант развития ситуации;

3) определяют рациональные варианты противодействия (или использования) возникшей (прогнозируемой) ситуации;

4) оценивают риски по каждому из рациональных вариантов (оценивают возможные потери и затраты);

5) аргументируют и выбирают наиболее предпочтительный для команды вариант решения проблемы (причем необязательно, что он будет наименее затратным).

Результаты ситуационного анализа служат основанием для:

- корректировки оперативного, годового или стратегического плана;

- перегруппировки сил и изменения взаимодействия между членами команды;

- внесения изменений в структуру деятельности команды, если это необходимо;

- уточнения мотивации деятельности членов команды.

### **Вопросы и задания:**

1. Изучить управленческий кейс.

2. Обсудить выделенные проблемы.

3. Провести анализ ситуации и обосновать способ решения проблем.



## Практическое занятие 7 Мониторинг эффективности команды

**Цель:** заключается в формировании у студентов компетенций: УК-3.1 УК-3.2

Изучить элементы методики эффективности деятельности команды.

**Методические указания:**

В общем плане эффективность чего-либо рассматривается обычно по сравнению с чем-то аналогичным (то есть предназначенным для достижения той же цели). По сравнению с аналогом это «что-либо» может быть более или менее эффективным для реализации одних и тех же целей. Это «что-либо» может сравниваться также и с самим собой, но за предшествующие временные периоды.

Под эффективность деятельности команды (ЭДК) мы будем понимать величину прироста успешности команды по следующим показателям:

- стабильное достижение заданного результата в установленный срок;
- стабильный уровень качества работ;
- эффективное использование привлекаемых ресурсов;
- стабильное расширение (или удержание) «ниши» своей деятельности.

Термин предпочтительнее использовать для сопоставления с другими, традиционными формами организации деятельности. Оценка эффективности деятельности команды позволяет нам убедиться в целесообразности ее создания, точнее — в экономической выгодности затрат на ее создание, поддержку и стимулирование по сравнению с обычными традиционными формами работы.

Если по полученным результатам командная форма деятельности оказывается предпочтительной и выгодной, то последующая статистика оценки ЭДК нам нужна для определения резервов повышения ее результативности.

Мониторинг ЭДК — это постоянно действующая система тренинговых, тестовых и информационно-аналитических мероприятий, обеспечивающая диагностику состояния команды, поддержку ее жизнеспособности и эффективной деятельности на протяжении всего периода существования команды.

Мониторинг ЭДК призван решить три задачи:

- 1) Оценить производственные резервы команды в части использования новых технологий и повышения качества работ (товаров, услуг).
- 2) Оценить внешние коммуникативные резервы команды в части улучшения позиционирования и совершенствования взаимодействия с внешней средой.
- 3) Оценить внутри командные резервы в части улучшения профессионального состава и морально-психологического климата в команде (командный дух).

**Вопросы и задания:**

1. Изучить методику оценки эффективности командной деятельности.
2. Провести оценку эффективности командной работы.
3. Установить возможные пути увеличения личной и командной эффективности.

## Практическое занятие 8 Оценка лидерских качеств: деловая игра

**Цель:** заключается в формировании у студентов компетенций: УК-3.1 УК-3.2

Создать условия для групповой деятельности, развить коммуникативные навыки участников, сформировать готовность принятия ответственности за решение совместной задачи, стремление быть полезным членом команды, эффективно общаться с партнерами по команде.

### Методические указания:

Внутрикомандное лидерство — важнейший канал воздействия руководителя на команду.

Лидерство — это способность оказать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение цели. Интересной является концепция ценностного обмена как механизма выдвижения лидера. Ценностные характеристики членов группы как бы обмениваются на авторитет и признание лидера. Лидером команды становится тот, в ком наиболее полно представлены такие качества, которые особенно значимы для деятельности данной команды, т. е. являются для нее ценностями. Поэтому он и обладает большим влиянием.

Особым феноменом во взаимоотношениях «лидер — команда» является так называемый «парадокс лидера». Его суть проста: не бывает вечных лидеров. Становясь лидером группы, набирая лидерские навыки и авторитет, всякий лидер тем самым начинает готовить конец своему лидерству.

Парадокс обычно проявляется в двух вариантах:

- Расширяя масштабы своего лидерства, лидер вынужден действовать уже не в соответствии с интересами родной команды. И тогда команда начинает отказывать ему в лидерстве и искать более подходящего преемника.

- Чем более активным, деловым является лидер, тем больше он осложняет межличностные отношения в группе, тем больше это ухудшает психологическую атмосферу, что ведет к росту недовольства лидером. Соответственно, чем менее деловым, но более неформальным и дружелюбным является лидер, тем меньше требований к команде и ниже ее эффективность. Это снижает достижения команды (хотя и улучшается психологический климат) и также ведет к росту недовольства.

В обоих вариантах команда начинает отказывать лидеру в доверии. За счет этих механизмов происходит саморегуляция взаимоотношений «лидер — команда».

Команда — это совокупный работник. Она выступает носителем компетентности и креативности. В ней нет ни одного второстепенного уровня.

Команда — «пирамида лидерства», которая работает по принципу круговой ориентации. Венчает «пирамиду лидерства» руководитель команды — ее стратегический лидер. Его отличает оптимизм, настрой на успех, решительность и способность к риску. Руководитель — носитель волевого команды импульса. Его характеризует человеческая направленность, умение радоваться успехам своих подчиненных. Талант руководителя — это особый сгусток способностей, и важнейшая из них — способность видения в каждом человеке его индивидуальной самобытности. Без этого невозможно развивать своих подчиненных в профессиональном и личностном плане.

Согласно теории лидерских качеств, более известной в истории как «теория великих людей», лучшие лидеры обладают определенным набором качеств, которые позволяют вести за собой людей. Однако универсального набора лидерских качеств выделить не удалось. Исследователи определяют четыре группы лидерских качеств:

- управление вниманием (способность так представить суть, цели или направления движения результата, чтобы это было привлекательным для последователей);
- управление значением (способность так передавать значение созданного образа, идеи или видения, чтобы они были поняты или приняты последователями);
- управление доверием (способность построить свою деятельность с таким постоянством и последовательностью, чтобы получить полное доверие подчиненных);
- управление собой (способность хорошо знать и вовремя признавать свои сильные и слабые стороны).

Исследование лидерских черт породило попытки выявить важнейшие навыки лидеров. Литература, ориентированная на практиков, содержит множество перечней таких навыков. Ниже для примера приведен недавно составленный перечень навыков лидерства, критически необходимых для успеха:

1. Вербальные коммуникации (включая умение слушать).

2. Умение управлять стрессами и эффективно использовать время.
3. Принятие индивидуальных решений.
4. Признание, формулировка и решение проблем.
5. Мотивация и влияние на других.
6. Делегирование.
7. Постановка целей и четкое представление перспективы.
8. Самосознание.
9. Построение команд.
10. Управление конфликтами.

**Вопросы и задания:**

1. Введение в деловую игру, характеристика многовариантности решения проблемы.
2. Анализ выявления лидеров и лидерского поведения в деловой игре.
3. Обсуждение различных подходов к решению проблемы.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ

### Основная литература

- 1.1 Надточий Ю.Б. Командообразование: Учебное пособие Москва: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2020 <http://znanium.com/catalog/document?id=353543>
- 1.2 Надточий Ю.Б. Командообразование: задания, тесты, игры: Учебно-методическая литература Москва: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2021 <http://znanium.com/catalog/document?id=371018>

### Дополнительная литература

- 2.1 Сафонова, Н. М. Лидерство и командообразование: учебное пособие Набережные Челны: Набережночелнинский государственный педагогический университет, Печатная галерея, 2017 <http://www.iprbookshop.ru/73541.html>
- 2.2 Петров, А. Ю., Махароблидзе, А. В., Ружанской, Л. С. Soft skills современного менеджера: командообразование и лидерские навыки: учебное пособие Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2017 <http://www.iprbookshop.ru/107017.html>

### Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

- Э1 Управление человеческими ресурсами: Учебник / Л.В. Карташова; Институт экономики и финансов "Синергия". - М.: ИНФРА-М, 2005. - 236 с.: 60x90 1/16. - (Учебники для программы МВА). (переплет) ISBN 5-16-002196-5 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/87346>
- Э2 Управление персоналом организации: современные технологии: учебник / С.И. Сотникова, Е.В. Маслов, Н.Н. Абакумова, Ю.А. Масалова, В.П. Осипов ; под ред. С.И. Сотниковой. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2019. — 513 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — [www.dx.doi.org/10.12737/textbook\\_5bed839113b498.63715965](http://www.dx.doi.org/10.12737/textbook_5bed839113b498.63715965). - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/967377>
- Э3 Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Управление персоналом", "Менеджмент организации" / Базаров Т.Ю. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 239 с.: 60x90 1/16 ISBN 978-5-238-01500-2 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/883716>
- Э4 Алавердов, А.Р. Управление человеческими ресурсами организации : учебник / А.Р. Алавердов. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : Университет «Синергия», 2017. - 681 с. : ил., табл. - (Университетская серия). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4257-0269-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455415>
- Э5 Управление персоналом: Учебник / Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 560 с.: ISBN 5-238-00290-4 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/884141>
- Э6 Маслов, В.И. Стратегическое управление персоналом : учебное пособие / В.И. Маслов. - Москва : Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2003. - 93 с. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=103844>
- Э7 Концепция стратегии управления персоналом организации [Вестник ГУУ. Социология и управление персоналом, Выпуск 12 (38), 2007, стр. -] - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/453234>



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
Технологический институт сервиса (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе  
(ТИС (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе)

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

для организации самостоятельной работы  
по дисциплине «Организация командной деятельности»  
для обучающихся по направлению подготовки  
38.04.02 Менеджмент  
Направленность (профиль) Стратегическое управление

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1. Общая характеристика самостоятельной работы	3
2. Контрольные точки и виды отчетности по ним	3
3. Методические рекомендации по изучению теоретического материала	3
4. Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям	6
5. Методические рекомендации по подготовке доклада	6
6. Методические рекомендации по подготовке к тестированию	9
7. Методические рекомендации по выполнению контрольной работы	14
8. Методические рекомендации по подготовке к зачету	14
9. Методические рекомендации по подготовке к экзамену	15
Список рекомендуемых информационных источников	15

## **ВВЕДЕНИЕ**

Цель методических указаний – оказать помощь студентам в освоении курса «Организация командной деятельности».

Данные методические указания направлены на систематизированное и логически последовательное изучение контрольных вопросов по теме, решения проблемных задач и обсуждения ситуаций, тестов, подготовки рефератов, докладов, презентаций.

Перед началом курса целесообразно ознакомиться со структурой дисциплины на основании программы, а также с последовательностью изучения тем и их объемом. С целью оптимальной самоорганизации необходимо сопоставить эту информацию с графиком занятий и выявить наиболее затратные по времени и объему темы, чтобы заранее определить для себя периоды объемных заданий.

### **1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**

Цель изучения дисциплины «Организация командной деятельности» состоит в формировании у студентов универсальных компетенций по управлению командной деятельностью.

Задачи курса:

- изучить теоретические подходы в области командообразования;
- получить представление о взаимосвязи командной деятельности и эффективности деятельности организации;
- дать представление о механизмах и технологиях управления групповыми процессами и работой команды;
- рассмотреть методы оценки эффективности командной деятельности в организации;
- приобрести навыки по организации командной деятельности;
- получить навыки оценки поведенческих ролей в команде;
- сформировать коммуникативные навыки;
- получить представление о самоосознании положения в команде и методов общения.

В результате освоения данной дисциплины формируются следующие компетенции у обучающегося:

УК-3.1: Формирует эффективную команду

УК-3.2: Координирует и направляет деятельность участников команды на достижение поставленной цели с учетом особенностей поведения ее участников, временных и прочих ограничений

Самостоятельная работа по дисциплине «Организация командной деятельности» выполняется с целью получения и закрепления знаний, приобретенных при изучении теоретического материала.

### **2. КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ И ВИДЫ ОТЧЕТНОСТИ ПО НИМ**

Контроль качества и сроков изучения тем лекций выполняется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в виде конспектирования текста.

Контроль качества и сроков выполнения практических заданий осуществляется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в соответствии с заданием.

Контроль качества сдачи доклада осуществляется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в соответствии с заданием.

Успеваемость студентов по каждой дисциплине оценивается в ходе текущего контроля и промежуточной аттестации.

### **3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА**

Изучение любого раздела или темы следует начинать с ознакомления с вопросами плана изучения темы. Теоретический материал представляет собой конспект лекций, содержащий необходимый набор утверждений и формул (без детальных подробностей), но с подробным обоснованием их использования при решении конкретных экономических задач. При изучении материала необходимо помимо лекционных материалов использовать рекомендуемую основную и дополнительную литературу для лучшего усвоения материала.

Осваивать теорию следует в соответствии с той последовательностью, которая представлена в плане лекции. Методика работы с литературой предусматривает ведение записи прочитанного в виде плана - конспекта, опорного конспекта. Это позволит сделать знания системными, зафиксировать и закрепить их в памяти.

Для успешного освоения дисциплины, необходимо самостоятельно детально изучить представленные темы по рекомендуемым источникам информации. При подготовке к занятиям следует руководствоваться указаниями и рекомендациями преподавателя, использовать основную литературу из представленного им списка. Для наиболее глубокого освоения дисциплины рекомендуется изучать литературу, обозначенную как «дополнительная» в представленном списке в РПД.

### **Вопросы для подготовки к устному опросу текущего контроля (Блок 1)**

1. Какова история происхождения термина «группа»?
2. Какие группы, согласно классификации Г.М. Андреевой, представляют наибольший интерес для рассмотрения проблемы командообразования?
3. В чем заключается принципиальное отличие понятий «группа» и «коллектив»?
4. Какие свойства характеризуют организацию?
5. Какие основные признаки команды можно выделить на основе существующих определений данного понятия?
6. Откуда заимствована идея командных методов работы?
7. Кем впервые был введен в употребление термин «тимбилдинг»?
8. Какой вклад в развитие теории тимбилдинга внес Р.М. Белбин?
9. Каковы педагогические истоки современного командообразования?
10. Какое определение можно дать для характеристики педагогической команды?
11. Какие виды педагогических команд можно определить, исходя из поставленных перед ними задач?
12. В чем, по мнению М.Р. Битяновой, состоит интерес к командной работе в образовательной организации?
13. Какие условия могут влиять на жизнеспособность педагогической команды?
14. Какие основные подходы существуют в командообразовании?
15. Какие типы личности можно выделить, согласно теории К. Юнга?
16. Что собой представляет типология Майерс-Бриггс?
17. Какие интеллектуальные роли можно выделить в модели Д. Кейрси?
18. Какие командные роли представлены в модели Р.М. Белбина?
19. Что позволяет создать и определить модель «Колесо команды» Марджерисона-МакКенна?
20. Какие сильные стороны имеет управленческая модель Т.Ю. Базарова?
21. Каковы наиболее значимые шаги по формированию эффективной команды?
22. Какое количество человек наиболее оптимально для организации эффективной работы команды?
23. Как следует организовать работу в команде, численность которой превышает 12 человек?
24. Какие мероприятия следует провести для выполнения задачи по созданию новой команды?
25. Что предполагает диагностический этап создания команды?
26. Для чего проводится тренинг командообразования?
27. Как строится послетренинговое сопровождение команды?
28. Что представляет собой ситуационный анализ?
29. Каковы характерные признаки педагогической команды?
30. Какие шаги включает в себя механизм формирования педагогических команд?
31. Какие существуют три основных типа ролевого распределения в команде?
32. В чем заключается главный ресурс команды?
33. В каких случаях команда становится социально ориентированной?
34. Какой, по мнению Р.М. Белбина, должна быть успешная команда?
35. Какие положительные качества и приемлемые недостатки выделены Р.М. Белбиным для каждой роли в команде?
36. Для чего необходимо планирование деятельности команды?
37. Что представляет из себя стратегический план деятельности команды?



38. В чем заключается феномен групповой динамики?
39. Какие этапы можно выделить в жизнедеятельности команды по роли в ней лидера?
40. Какие стадии жизненного цикла команды выделяют Т.Ю. Базаров, И.В. Рыбкин и Т.С. Пыркова?
41. Какие зоны в развитии команды выделяет Т.Д. Зинкевич-Евстигнеева?
42. Что характеризует поисковый период в жизнедеятельности команды, по Т.Д. Зинкевич-Евстигнеевой?
43. Что представляет собой мониторинг эффективности команды?
44. Какие отличительные особенности характерны для мониторинга?
45. Какие основные методические требования предъявляются к методам и приемам диагностики в процессе мониторинга?
46. Какие формы мониторинга используются в современной практике тимбилдинга?
47. Каковы критерии эффективно работающей команды?
48. Какие двенадцать требований к потенциальному лидеру команды выделяет Т.Д. Зинкевич-Евстигнеева?
49. Какие основные компетенции эффективного лидера принято выделять и отслеживать в ходе мониторинга?
50. Кем осуществляется мониторинг личной эффективности членов команды?

Индивидуальные задания к СРС:

Задание 1.

Вам необходимо выбрать программу тренинга командообразования для ваших сотрудников. По каким критериям бы будете осуществлять выбор? Приведите список критериев и их обоснование.

Задание 2.

Составьте примерный список упражнений, которые можно использовать руководителю непосредственно на рабочем месте для формирования команды в своей организации/отделе.

Доверием пользуется коллективное принятие решений Управление ориентировано на личность, а не на группу

Индивид получает от организации знания, порядок, обязанности и безопасность Каждый ориентируется на личный успех и карьеру

Работники ожидают, что организация будет о них заботиться Каждый член общества должен заботиться о себе и своей семье. Общество отличает высокий жизненный уровень

Задание 3.

Проанализируйте перечисленные ниже эффекты командной работы и определите, для групп какого размера они характерны.

Сплоченность

Ложное согласие

Хороший потенциал взаимодействия

Напряжение

Конфликты

Снижение потенциала взаимодействия

Удовлетворенность

Снижение удовлетворенности

Рост формализма

Рост коммуникативно-координационных требований

Задание 4.

Вы пришли работать в компанию на должность руководителя отдела персонала. До вашего прихода данного отдела не существовало. Ваша задача – создать отдел. Опишите требования к ролям ваших подчиненных, используя различные модели (модель Майерс-Бриггс, модель Кейрси, Модель Белбина, модель Т.Ю. Базарова)

#### Задание 5.

Вы являетесь руководителем рекламного агентства. У вас в подчинении – 19 человек. Вам необходимо разработать программу мероприятий, направленных на формирование команды.

Программа должна включать в себя указание мероприятий, сроков проведения, ответственных лиц, затрат.

#### **Критерии оценки устного опроса**

Полнота ответа на поставленный вопрос, умение использовать термины, приводить примеры, делать выводы.

За каждый блок в сумме обучающийся должен получить 25 баллов, из них 5 – за посещение занятий, 5 - Выполнение дополнительных заданий (доклад, статья, презентация), 10 – за выполнение тестовых заданий, 5 – за защиту лабораторных работ

Критерии получения оценки:

- результат, содержащий полный правильный ответ – максимальное количество баллов;
- результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – более 60%) или ответ, содержащий незначительные неточности – 75% от максимального количества баллов;
- результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – от 30 до 60%) или ответ, содержащий значительные неточности – 40 % от максимального количества баллов;
- результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – менее 30%), неправильный ответ (ответ не по существу задания) или отсутствие ответа – 0 % от максимального количества баллов.

#### **4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

Процесс подготовки к практическим (семинарским) занятиям включает изучение нормативных документов, обязательной и дополнительной литературы по рассматриваемому вопросу.

Непосредственное проведение практического (семинарского) занятия предполагает:

- индивидуальные выступления студентов с сообщениями по какому-либо вопросу изучаемой темы;
- фронтальное обсуждение рассматриваемой проблемы, обобщения и выводы;
- решение задач и упражнений по образцу;
- решение вариантных задач и упражнений;
- решение ситуационных производственных (профессиональных) задач;
- проектирование и моделирование разных видов и компонентов профессиональной деятельности.

Процесс подготовки к практическим (семинарским) занятиям включает изучение нормативных документов, обязательной и дополнительной литературы по рассматриваемому вопросу.

#### **5. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ ДОКЛАДА**

К самостоятельной работе относится написание и защита индивидуальных заданий и эссе в семестре. Подготовка доклада по дисциплине «Организация командной деятельности» - один из основных этапов учебного процесса в обучении студентов, которым необходимо приобрести навыки самостоятельного исследования и представления его результатов. Тема выбирается студентом самостоятельно по согласованию с преподавателем.

Подготовка индивидуального задания по темам:

##### Задание 1.

Вам необходимо выбрать программу тренинга командообразования для ваших сотрудников.

По каким критериям бы будете осуществлять выбор? Приведите список критериев и их обоснование.

##### Задание 2.

Составьте примерный список упражнений, которые можно использовать руководителю непосредственно на рабочем месте для формирования команды в своей организации/отделе.

Доверием пользуется коллективное принятие решений Управление ориентировано на личность, а не на группу

Индивид получает от организации знания, порядок, обязанности и безопасность Каждый ориентируется на личный успех и карьеру

Работники ожидают, что организация будет о них заботиться Каждый член общества должен заботиться о себе и своей семье. Общество отличается высоким жизненным уровнем

### Задание 3.

Проанализируйте перечисленные ниже эффекты командной работы и определите, для групп какого размера они характерны.

Сплоченность

Ложное согласие

Хороший потенциал взаимодействия

Напряжение

Конфликты

Снижение потенциала взаимодействия

Удовлетворенность

Снижение удовлетворенности

Рост формализма

Рост коммуникативно-координационных требований

### Задание 4.

Вы пришли работать в компанию на должность руководителя отдела персонала. До вашего прихода данного отдела не существовало. Ваша задача – создать отдел. Опишите требования к ролям ваших подчиненных, используя различные модели (модель Майерс-Бриггс, модель Кейрси, Модель Белбина, модель Т.Ю. Базарова)

### Задание 5.

Вы являетесь руководителем рекламного агентства. У вас в подчинении – 19 человек. Вам необходимо разработать программу мероприятий, направленных на формирование команды.

Программа должна включать в себя указание мероприятий, сроков проведения, ответственных лиц, затрат.

Таблица 4 - Критерии оценки индивидуального творческого задания

Наименование критерия	Наименование показателей	Максимальное количество баллов
Степень раскрытия сущности проблемы	соответствие содержания теме реферата; полнота и глубина раскрытия основных понятий; знание и понимание проблемы, умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал; умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, основные положения; умение четко и обоснованно формулировать выводы; «трудозатратность» (объем изученной литературы, добросовестное отношение к анализу проблемы); самостоятельность, способность к определению собственной позиции по проблеме и к практической адаптации материала	10
Ответы на уточняющие вопросы	ответ структурирован, даны правильные, аргументированные ответы на уточняющие вопросы, демонстрируется высокий уровень участия в дискуссии	5-7
Соблюдение требований по оформлению	точность в цитировании и указании источника текстового фрагмента, правильность, аккуратность оформления, соблюдение требований к объему реферата; грамотность и культура изложения материала	2-3

Доклад студента на практическом занятии группы по дисциплине «Организация командной деятельности» оценивается максимум в 10 баллов.

### **Общие рекомендации по подготовке реферата**

Доклад должен включать в себя введение, основную часть и заключение.

Во введении необходимо отразить обоснование актуальности выбранной темы, краткое описание текущего состояния проблемы. В нем студент должен указать цель и задачи работы, объект исследования, элементы новизны, введенные в процессе написания работы. Необходимо перечислить проблемы, которые должны быть решены в рамках выбранной темы.

Основная часть доклада должна содержать вопросы, предусмотренные в плане работы. В ней необходимо отразить теоретические основы, раскрывающие суть проблемы, проанализировать собранные материалы, характеризующие практическую сторону объекта исследования. Этот раздел может содержать рабочие таблицы, диаграммы (диаграммы и другие материалы).

В заключение необходимо отразить выводы и предложения, полученные в результате предыдущей работы. Они должны быть сформулированы четко и точно.

Список литературы включает в алфавитном порядке список современных законов и нормативных актов, соответствующей научной литературы, научных работ, статистических сборников и других источников, выпущенных не ранее пяти лет.

### **Оформление реферата и порядок защиты**

Объем работы – 4-7 страниц пронумерованного компьютерного текста, шрифт, 14, интервал 1,5, поля стандартные. Иллюстрации, фотографии, рисунки, графики, которые появляются на тексте, должны быть пронумерованы.

Выполненный доклад проверяется преподавателем. Если доклад оформлен согласно предъявляемым требованиям, то работа допускается к защите, о чем преподавателем делаются записи на титульном листе работы. Если доклад имеет отрицательный отзыв, то документ возвращается на доработку с последующим представлением о его повторном рассмотрении.

Требуемый уровень оригинальности не менее 50%.

Доклады могут сопровождаться презентацией, отражающей основные моменты выполненного исследования.

### **Критерии оценки реферата**

Критерий оценки реферата	Показатель	Максимальное количество баллов
1. Степень раскрытия сущности проблемы	- соответствие содержания теме реферата;	1
	- полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы;	1
	- умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал;	1
	- умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу;	1
	- аргументировать основные положения и выводы;	1
	- умение четко и обоснованно формулировать выводы;	1
	- самостоятельность, способность к определению собственной позиции по проблеме и к практической адаптации материала	2
2. Соблюдение требований по оформлению	- правильность и аккуратность оформления реферата	1
	- точность в цитировании и указании источника текстового фрагмента,	1
	- соблюдение требований к объему и структуре реферата;	1
	- грамотность и культура изложения	1
3. Уровень защиты реферата	- доклад структурирован, раскрывает тему	1
	- даны правильные, аргументированные ответы на уточняющие вопросы	2

	- слайды представлены в логической последовательности и оформление презентации;	1
	- количество слайдов не более 10	1
Максимальное количество баллов		17

Для подготовки презентации к защите реферата, обучающемуся необходимо использовать PowerPoint. Количество слайдов презентации к защите реферата – не более 10.

Максимальное количество баллов, которое обучающийся может получить за подготовку реферата и презентации к нему составляет 17 баллов. Баллы учитываются в процессе проведения текущего контроля.

17 баллов – оценка «отлично»;

12-16 баллов – оценка «хорошо»;

8-11 баллов – оценка «удовлетворительно»

Менее 8 баллов – оценка «неудовлетворительно».

## 6. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ТЕСТИРОВАНИЮ

Успешное выполнение тестовых заданий является необходимым условием итоговой положительной оценки в соответствии с рейтинговой системой обучения. Выполнение тестовых заданий предоставляет студентам возможность самостоятельно контролировать уровень своих знаний, обнаруживать пробелы в знаниях и принимать меры по их ликвидации. Форма изложения тестовых заданий позволяет закрепить и восстановить в памяти пройденный материал. Тестовые задания охватывают основные вопросы по дисциплине «Организация командной деятельности».

У студента есть возможность выбора правильного ответа или нескольких правильных ответов из числа предложенных вариантов. Для выполнения тестовых заданий студенты должны изучить лекционный материал по теме, соответствующие разделы учебников, учебных пособий и других источников.

Контрольный тест выполняется студентами самостоятельно во время семинарских занятий.

### Тестовые задания

1. Процесс целенаправленного формирования особого способа взаимодействия людей в организованной группе, позволяющего эффективно реализовывать их энергетический, интеллектуальный и творческий потенциал сообразно стратегическим целям организации, называется:

- А) командообразование;
- Б) групповая сплоченность;
- В) ценностно-ориентационное единство.

2. Командообразование как специальный вид деятельности зародилось:

- А) в конце 19 века;
- Б) во второй половине 20 века;
- В) в начале 20 века.

3. В настоящий момент выделяют следующие направления в области командообразования:

- А) вопросы комплектования команд;
- Б) формирование командного духа;
- В) диагностика целевых групп с точки зрения их соответствия понятию «команда»;
- Г) все ответы не верны.

4. Состояние эффективного группового взаимодействия в процессе работы сотрудников организации, четко осознающих взаимосвязи между целями, методами работы и процессом успешного выполнения задач, называется:

- А) сплоченность;

- Б) группа;
- В) команда.

5. Вид группы, члены которой могут повысить эффективность совместной деятельности, но не прилагают к этому ни малейших усилий, называется:

- А) потенциальная команда;
- Б) псевдокоманда;
- В) рабочая группа.

6. Небольшая группа людей, стремящихся к достижению общей цели, постоянно взаимодействующих и координирующих свои усилия, называется:

- А) команда;
- Б) рабочая группа;
- В) псевдокоманда.

7. Группа людей, взаимодополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения общих результатов, которая использует особую форму организации совместной деятельности, основанную на продуманном позиционировании участников, имеющих согласованное видение ситуации и стратегических целей и владеющих отработанными процедурами взаимодействия, называется:

- А) команда перемен;
- Б) сплоченная группа;
- В) команда.

8. Понятия «развитие команды» и «командообразование» являются по своему содержанию:

- А) тождественными понятиями;
- Б) различными понятиями;
- В) противоположными понятиями.

9. К направлениям деятельности в области командообразования, наиболее востребованным в современном обществе относятся:

- А) вопросы комплектования команд;
- Б) оценка целевых групп с точки зрения их соответствия понятию «команда»;
- В) изучение данного понятия в историческом контексте;
- Г) все ответы верны.

10. Команда (или система взаимосвязанных команд), обладающая высоким неформальным статусом и всеми необходимыми полномочиями для разработки и внедрения проекта организационных изменений – это:

- А) команда специалистов;
- Б) команда перемен;
- В) проектная команда;
- Г) все ответы неверны.

11. Максимальное различие участников между собой по существенным для командной работы персональным свойствам, называется:

- А) гомогенность состава команды;
- Б) гетерогенность состава команды;
- В) однородность состава команды.

12. Группа, которой предоставляется существенная автономия и которая несет полную ответственность за поведение своих членов и результаты деятельности, называется:

- А) высокоэффективная команда;
- Б) самоуправляемая команда;
- В) потенциальная команда; Г) все

ответы не верны.

13. Человек, который ведет других за собой, задает направление и темп движения, заряжает энергией, воодушевляет, показывает пример, привлекает к себе людей, нацелен на преобразование и развитие – это:

- А) менеджер;
- Б) лидер;
- В) руководитель.

14. В концепции Р.М. Белбина выделяются следующие командные роли:

- А) реализатор;
- Б) руководитель;
- В) мотиватор;
- Г) организатор;
- Д) все ответы верны.

15. Совокупность ожиданий, существующая относительно каждого члена команды, называется:

- А) роль;
- Б) образ;
- В) стремление.

16. В модели управленческих ролей Базарова Т.Ю., реализация данной роли предполагает оперативное управление, поддержание бизнес-процессов и организационной структуры в режиме функционирования:

- А) организатор;
- Б) управленец;
- В) администратор;
- Г) руководитель.

17. По мнению Р.М. Белбина, представители данной командной роли амбициозны, азартны, борются за победу любой ценой, будоражат команду и двигают ее к цели, при этом отличаются раздражительностью, нетерпением и не всегда способны довести до логического конца свою активность – это:

- А) организаторы;
- Б) генераторы идей;
- В) мотиваторы;
- Г) гармонизаторы.

18. К механизмам, по которым члены команд принимают свои роли, относят:

- А) ролевое самоопределение;
- Б) ролевая идентификация;
- В) создание роли;
- Г) принятие роли;
- Д) все ответы верны.

19. Определение места человека в системе деловых и персональных отношений в организационном контексте, называется:

- А) поло ролевая идентичность;

- Б) позиционирование;
- В) групповая идентификация.

20. В модели Кейрси, работники с данным психотипом предпочитают заниматься поиском себя, мира и гармонии, дружелюбны, терпимы и ценят отношения, называются:

- А) логистики;
- Б) тактики;
- В) дипломаты.

21. Член команды, который выполняет функции ориентировки и контроля, а именно разрабатывает план- график, реагирует на отклонения от планов, распределяет ресурсы и нагрузку, контролирует исполнение – это:

- А) командный менеджер;
- Б) командный лидер;
- В) специалист.

22. Модель, разделяющая процесс управления на восемь рабочих функций (типов задач, навыков руководителей), называется:

- А) колесо команды Марджерисона-МакКенна;
- Б) модель управленческих ролей Т.Ю. Базарова;
- В) модель Кейрси.

23. Концепция, описывающая тонкие психологические различия людей с помощью четырехбуквенного кода, называется:

- А) модель Кейрси;
- Б) модель Белбина;
- В) модель Майерс-Бриггс.

24. Процесс, в ходе которого обозначаются и распределяются командные роли, обеспечивающие взаимодополнение и совместимость членов команды, называется:

- А) макро позиционирование;
- Б) микро позиционирование;
- В) все ответы неверны.

25. Специалисты одного профиля, регулярно встречающиеся для совместного изучения рабочих вопросов:

- А) виртуальная команда;
- Б) команда специалистов;
- В) команда перемен.

26. Знание норм и правил, принятых в команде, позитивное или как минимум нейтральное к ним отношение и следование им в повседневной жизни, называется:

- А) лояльность;
- Б) законопослушность;
- В) идентичность;
- Г) приверженность;
- Д) все ответы не верны.

27. Объединение команды против одного из своих членов, выражающееся в его скрытой травле:



- А) групповое табу;
- Б) моббинг;
- В) самоизоляция.

28. Самовосприятие человека как члена определенной группы или нескольких групп, называется:

- А) коллективистическое самосознание;
- Б) групповая идентичность;
- В) групповая сплоченность.

29. Управленческая форма, в которой как индивидуальные, так и коллективные решения, и действия регулируются совместно выработанным общим видением и также разработанными самой командой процедурами взаимодействия ее членов, называется:

- А) стратегический менеджмент;
- Б) командный менеджмент;
- В) структурированный менеджмент.

30. К факторам, провоцирующим раскол в команде, относятся:

- А) жизненные кризисы;
- Б) неуспех деятельности;
- В) конкуренция с другими группами;
- Г) все ответы верны.

31. Групповая сплоченность – это мера взаимосвязанности членов команды, которая выражается:

- А) мерой позитивности и интенсивности эмоциональных межличностных отношений всех со всеми;
- Б) совпадением ориентаций на основные ценности, касающиеся процесса совместной деятельности;
- В) разделяемостью целей существования группы;
- Г) все ответы верны.

32. Эффект межгрупповых отношений, предполагающий дискриминацию другой группы и вынесение решений в пользу членов своей группы, называется:

- А) ингрупповой фаворитизм;
- Б) моббинг;
- В) групповое сопротивление.

33. Внутреннее несогласие с нововведениями, которое проявляется косвенным, незаметным образом и прикрывается внешним их признанием, называется:

- А) скрытое сопротивление;
- Б) игнорирование;
- В) конформизм.

34. Эффективность работы команды зависит от:

- А) личностных характеристик людей, входящих в группу;
- Б) наличия профессиональных навыков;
- В) стадии развития группы;
- Г) все ответы верны.

35. Позиция индивида в социальной структуре, предполагающая определенные права и обязанности, называется:

- А) статус;

- Б) роль;
- В) позиция.

36. Давление, оказываемое на сотрудников с целью заставить их приспособиться к нормам группы и склонить к согласию, называется:

- А) идентификация;
- Б) сплоченность;
- В) групповое единomyслие.

#### **Критерии оценивания компетенций**

Оценка «отлично» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 90 %.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 70 %).

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 50 %).

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания составляет менее 50 %, либо ответы заимствованы.

#### **Оформление ответов на тесты**

Ответы на тесты оформляются на студентом на отдельном листе самостоятельно. В правом углу проставляется ФИО и группа, далее следует номер теста и выбранный вариант ответа.

### **7. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ**

Данный вид самостоятельной работы рабочей программой дисциплины (модуля) не предусмотрен.

### **8. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ЗАЧЕТУ**

Промежуточная аттестация в форме зачета с оценкой предусматривает проведение обязательной экзаменационной процедуры. Перед зачетом с оценкой студенту необходимо полностью выполнить все задания к практическим занятиям, подготовить и защитить самостоятельную работу. При наличии задолженности по текущей аттестации по данной дисциплине студент к экзамену не допускается. Зачет с оценкой по дисциплине предусмотрен в устной форме.

Вопросы для подготовки к зачету с оценкой:

1. Понятие команды
2. Типология команд
3. Преимущества организации команды
4. Недостатки организации командной деятельности
5. Принципы работы команды
6. Определение групповой динамики, ее роль в групповом процессе
7. Эволюция команд
8. Групповые характеристики
9. Формальные группы и их особенности
10. Неформальные группы и их особенности
11. Организация и координация работы в команде
12. Организация взаимодействия между командами или внешними партнерами
13. Планирование деятельности команды
14. Ситуационный анализ
15. Ролевые подходы к команде
16. Концепция командных ролей Р.М. Белбина
17. «Колесо команды» Марджерисона – Маккена
18. Модель управленческих ролей Т.Ю. Базарова
19. Способы овладения ролями
20. Этап становления
21. Этап успешного развития

22. Этап поиска, или поисковый период
23. Особенности индивидуального развития членов команды
24. Процесс жизнедеятельности команды и динамика ее успешного развития
25. Естественный путь командообразования
26. Целенаправленный путь командообразования
27. Нормативная модель командообразования
28. Построение команды на основе комплексного подхода
29. Понятие мониторинга
30. Формы мониторинга
31. Мониторинг личной эффективности лидера команды
32. Мониторинг личной эффективности каждого члена команды
33. Мониторинг эффективности команды в целом
34. Сплоченность и психологическая совместимость членов команды
35. Развитие поведения команды
36. Основные этапы и направления строительства команды
37. Отбор членов команды
38. Обучения в процессе командообразования
39. Организационные возможности командной работы
40. Руководитель команды как стратегический лидер
41. История зарождения и развития лидерства
42. Подход с позиции личных качеств
43. Ситуационный подход к лидерству
44. Поведенческий подход к лидерству
45. Современные концепции лидерства
46. Основные сходства и различия типов лидерства
47. Лидерство как фактор личностного роста
48. Источники власти и влияния
49. Стратегии влияния
50. Инструменты лидерства в организации

Зачет с оценкой является формой оценки качества освоения обучающимся образовательной программы по дисциплине. Проверка качества подготовки студентов заканчивается выставлением отметок по принятой пятибалльной шкале (см. п.1.2) (оценка «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно»).

## 9. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ЭКЗАМЕНУ

Данный вид самостоятельной работы рабочей программой дисциплины (модуля) не предусмотрен.

### СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ

#### Основная литература

- |     |               |  |  |   |
|-----|---------------|--|--|---|
| 1.1 | Надточий Ю.Б. | Командообразование: Учебное пособие                                      | Москва: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2020 | <a href="http://znanium.com/catalog/document?id=353543">http://znanium.com/catalog/document?id=353543</a> |
| 1.2 | Надточий Ю.Б. | Командообразование: задания, тесты, игры: Учебно-методическая литература | Москва: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2021 | <a href="http://znanium.com/catalog/document?id=371018">http://znanium.com/catalog/document?id=371018</a> |

#### Дополнительная литература

- |     |  |  |  |   |
|-----|--|--|--|---|
| 2.1 | Сафонова, Н. М.                                      | Лидерство и командообразование: учебное пособие  | Набережные Челны: Набережночелнинский государственный педагогический университет, Печатная галерея, 2017 | <a href="http://www.iprbookshop.ru/73541.html">http://www.iprbookshop.ru/73541.html</a>   |
| 2.2 | Петров, А. Ю., Махароблидзе, А. В., Ружанской, Л. С. | Soft skills современного менеджера: командообразование и лидерские навыки: учебное пособие | Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2017   | <a href="http://www.iprbookshop.ru/107017.html">http://www.iprbookshop.ru/107017.html</a> |

### Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

- Э1 Управление человеческими ресурсами: Учебник / Л.В. Карташова; Институт экономики и финансов "Синергия". - М.: ИНФРА-М, 2005. - 236 с.: 60x90 1/16. - (Учебники для программы MBA). (переплет) ISBN 5-16-002196-5 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/87346>
- Э2 Управление персоналом организации: современные технологии: учебник / С.И. Сотникова, Е.В. Маслов, Н.Н. Абакумова, Ю.А. Масалова, В.П. Осипов ; под ред. С.И. Сотниковой. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2019. — 513 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — [www.dx.doi.org/10.12737/textbook\\_5bed839113b498.63715965](http://www.dx.doi.org/10.12737/textbook_5bed839113b498.63715965). - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/967377>
- Э3 Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Управление персоналом", "Менеджмент организации" / Базаров Т.Ю. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 239 с.: 60x90 1/16 ISBN 978-5-238-01500-2 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/883716>
- Э4 Алавердов, А.Р. Управление человеческими ресурсами организации : учебник / А.Р. Алавердов. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : Университет «Синергия», 2017. - 681 с. : ил., табл. - (Университетская серия). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4257-0269-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455415>
- Э5 Управление персоналом: Учебник / Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 560 с.: ISBN 5-238-00290-4 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/884141>
- Э6 Маслов, В.И. Стратегическое управление персоналом : учебное пособие / В.И. Маслов. - Москва : Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2003. - 93 с. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=103844>
- Э7 Концепция стратегии управления персоналом организации [Вестник ГУУ. Социология и управление персоналом, Выпуск 12 (38), 2007, стр. -] - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/453234>



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Технологический институт сервиса (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе  
(ТИС (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе)**

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

по выполнению практических работ  
по дисциплине «Кросскультурный менеджмент»  
для обучающихся по направлению подготовки  
38.04.02 Менеджмент

Направленность (профиль) Стратегическое управление

## Содержание

ВВЕДЕНИЕ	3
Практическое занятие 1 Кластеризация культур	4
Практическое занятие 2 Культурный шок: причины и методы преодоления	6
Практическое занятие 3 Классификация кросскультурных моделей организаций	7
Практическое занятие 4 Кросскультура в управлении интернациональным коллективом	12
Практическое занятие 5 Управление кросскультурной мотивацией	14
Практическое занятие 6 Управление кросскультурной коммуникацией	15
Практическое занятие 7 Кросскультурный аспект деловых переговоров	17
Практическое занятие 8 Моделирование деловых контактов с иностранцами	18
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ	21

## ВВЕДЕНИЕ

При изучении курса наряду с овладением студентами теоретическими положениями уделяется внимание приобретению практических навыков, с тем, чтобы они смогли успешно применять их в своей последующей работе.

Цель изучения дисциплины «Кросскультурный менеджмент» состоит в формировании у студентов универсальных компетенций, необходимых в межкультурном взаимодействии.

Задачи курса:

- создание, развитие и управление технологиями культурного разнообразия - кросс-культурными технологиями;
- формирование и развитие «межкультурной компетенции» менеджеров и сотрудников;
- управление «культурным разнообразием» - различиями в деловых культурах и в системах их ценностей;
- определение причин межкультурных конфликтов, путей их предотвращения и/или нейтрализации;
- управление бизнесом на стыке и при взаимодействии культур;
- управление поликультурными бизнес-коллективами.

В результате освоения данной дисциплины формируются следующие компетенции у обучающегося:

УК-5.1: Имеет представление о сущности и принципах анализа разнообразия культур в процессе межкультурного взаимодействия

УК-5.2: Демонстрирует способность анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия

Изучив данный курс, студент должен:

Знать:

- подходы к изучению культуры;
- особенности кросскультурных коммуникаций;
- уровни изучения культуры;
- влияние межкультурных различий на систему управления организациями.

Уметь:

- выявлять внешние признаки проявления различных культур;
- оценивать основные параметры национальных культур;
- проводить различия между уровнями культуры;
- проводить мониторинг межкультурных коммуникаций;
- проводить диагностику организационной культуры;
- оценивать возможные позитивные и негативные последствия межкультурных конфликтов.

Владеть:

- методами межкультурного взаимодействия;
- современным инструментарием предотвращения межкультурных конфликтов.

Реализация компетентностного подхода предусматривает широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий (разбор конкретных ситуаций, собеседование) в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков специалистов.

Лекционный курс является базой для последующего получения обучающимися практических навыков, которые приобретаются на практических занятиях, проводимых в активных формах: деловые игры; ситуационные семинары. Методика проведения практических занятий и их содержание продиктованы стремлением как можно эффективнее развивать у студентов мышление и интуицию, необходимые современному специалисту. Активные формы семинаров открывают большие возможности для проверки усвоения теоретического и практического материала.

## Практическое занятие 1 Кластеризация культур

**Цель:** заключается в формировании у студентов компетенций: УК-5.1 УК-5.2

### Методические указания.

Под культурой в широком смысле следует понимать образ жизни того или иного народа и систему восприятия и понимания мира, присущие этому народу.

Соответственно образ жизни и системы восприятия мира отличают народы друг от друга. Эти различия могут быть больше или меньше в зависимости от географических, экономических, политических и социальных особенностей развития: понятно, что решающую роль в характере и глубине этих различий играет близость народов с точки зрения указанных выше факторов.

Отличия культур проявляются в следующем:

- разные системы ценностей;
- разные подходы к решению проблем;
- разные предпочтения;
- разные модели поведения и оценок.

До настоящего времени не существует единой теории культуры, которая вобрала бы в себя основные частные теории.

Выделяют три направления теоретического исследования культуры: универсальный, системный и ценностный подходы.

Анализ и оценка приведенных выше теорий культуры приводят следующим выводам:

а) поскольку не существует единой и целостной теории культуры, международный менеджер должен в разумной мере быть знакомым с каждой из основных теорий такого рода;

б) теории являются взаимодополняющими.

Наиболее ярким примером эмпирического подхода к исследованиям параметров, характеризующих культуры, являются исследования Герта Хофстеде. Значимость исследования объясняется впечатляющей эмпирической базой: анкетирование свыше 116 тыс. работников компании «IBM» в 75 странах, каждая анкета содержала 150 вопросов. Проходило исследование в 1967-1969 гг. и 1971— 1973 гг. XX в.

Герт Хофстеде выделяет четыре параметра деловой культуры: соотношение коллективизма и индивидуализма, дистанция власти, соотношение мужественности и женственности, отношение к неопределенности и дополнительно для восточных стран - конфуцианский динамизм.

1. В показателе индивидуализм/коллективизм (И/К) речь идет об отношениях между индивидом и обществом, т.е. рассматриваются ценности личности и коллектива в определенном обществе или культуре. Индивидуализм / коллективизм проявляется на предприятиях в различных формах (таблица 2).

2. Таблица 2- Основные различия между культурами

Коллективизм	Индивидуализм
Члены общества принадлежат сложной семье/клану, которые заботятся о них	Причастность к организации основывается на рациональных мотивах
Имеет влияние коллективное сознание. Существует эмоциональная зависимость человека от организации и институтов	Люди откровенно высказывают критические замечания своим коллегам. Каждый имеет право на личную жизнь и собственное мнение
Продвижение по службе с учетом старшинства, стажа	Наем и продвижение по службе связаны только с достоинствами данной личности
Доверием пользуется коллективное принятие решений	Управление ориентировано на личность, а не на группу
Индивид получает от организации знания, порядок, обязанности и безопасность	Каждый ориентируется на личный успех и карьеру
Работники ожидают, что организация будет о них заботиться	Каждый член общества должен заботиться о себе и своей семье. Общество отличает высокий жизненный уровень

### Задание.

1. Подготовьте небольшой доклад на основе изучения четырехфакторной модели Г.Хофстеде, отвечая на следующие вопросы:



- 1) Опираясь на данные каких исследований Г.Хофстеде создал четырехфакторную модель культуры?
- 2) Перечислите параметры деловой культуры, входящие в четырехфакторную модель культуры Г.Хофстеде.
- 3) Опишите содержательно эти факторы, приведите примеры.
- 4) Почему в дальнейшем Г.Хофстеде пришлось добавить в свою модель еще один, стоящий несколько особняком пятый фактор (параметр)? Как он был назван?

## 2. Кейс «Встреча»

Александр, преуспевающий бизнесмен, приехал на встречу со своим школьным другом Владимиром на 10 минут раньше назначенного времени. Друзья не виделись почти пять лет. Владимир работал руководителем небольшого банка.

В приемной Александра встретила обаятельная секретарша. «Владимир Иванович ждет вас, - сказала она. - Но в настоящий момент он говорит по телефону. Пока линия на селекторе не погасла, я предложу вам чай или кофе. Вы можете расположиться в этом кресле и полистать газеты и журналы».

Телефонный разговор затянулся. Когда через полчаса Владимир вышел из кабинета, чтобы приветствовать друга, Александр выглядел обиженным и не старался этого скрывать. Обращаясь к хозяину, он сказал: «Вова! Уж если ты не мог закончить разговор, когда я пришел, то хотя бы пригласил меня в кабинет. Друзьям «крутость» не показывают. Я ведь могу и обидеться».

Задание:

- 1) Как вы считаете, имел ли Александр основания для обиды? Прокомментируйте свой ответ.
- 2) К какому типу деловой культуры (в отношении времени) принадлежат, по вашему мнению, Владимир и Александр?

## Практическое занятие 2 Культурный шок: причины и методы преодоления

**Цель:** заключается в формировании у студентов компетенций: УК-5.1 УК-5.2

### Методические указания.

Кросскультурный шок - это состояние растерянности и беспомощности, вызванное потерей обычных ценностных ориентиров и неспособностью дать ответы на вопросы: где, когда и как поступать правильно.

Причины возникновения: проблемы восприятия, стереотипизации, этноцентризма.

Знание сущности кросскультурного шока, понимание его объективных причин обусловленности отдельных фаз сами по себе обычно существенно облегчают восприятие этого явления и смягчают его течение. Важнейшим фактором, способствующим быстрой адаптации в новой среде, а следовательно, смягчению и сокращению периода кросскультурной фрустрации, является знание иностранного языка. Сравнительно безболезненная адаптация часто происходит при наличии в стране пребывания хороших знакомых и друзей как среди ваших коллег- соотечественников, так и среди местных жителей.

Другими важнейшими задачами называют: позитивное сравнение различных культур, преодоление этноцентризма как важнейшего препятствия для эффективной работы в условиях кросскультурной среды.

Особое внимание уделяется упражнениям, тестам и тренингам, позволяющим познакомиться с существующими в различных культурах системами ценностей, традиций, взглядов и правил поведения.

### Задание.

1. Охарактеризуйте фазу «Радостное оживление». Приведите примеры «Радостного оживления» на основе личного опыта или случаев описанных иными людьми или же на примерах из литературы. Почему данную фазу называют «медовым месяцем» кросскультурного шока? Какова обычная продолжительность фазы «Радостное оживление»?

2. Охарактеризуйте фазу «Фрустрация и озлобление». Приведите примеры «Фрустрации и озлобления» на основе личного опыта или случаев описанных иными людьми или же на примерах из литературы. Какова ее обычная продолжительность и от чего она зависит? Перечислите типичные катализаторы, ускоряющие наступление фазы «Фрустрация и озлобление». Как называются попытки искусственно ограничить круг общения за рубежом только своими соотечественниками? Приведите примеры, где в мире это приводило к формированию анклавов русской (или точнее, полурусской, квазирусской) культуры. Почему чрезмерное ограничение круга общения соотечественниками может оказаться серьезной помехой для адаптации к иной культуре?

3. Охарактеризуйте фазу кросскультурного шока «Выздоровление». Приведите примеры «Выздоровления» на основе личного опыта или случаев описанных иными людьми или же на примерах из литературы. Опишите признаки фазы «Выздоровление».

4. Охарактеризуйте фазу кросскультурного шока «Приспособление». Каковы важнейшие признаки, свидетельствующие о приближении (наступлении) фазы «Приспособление»? Приведите примеры переоценки ценностей в фазе «Приспособление».

5. Охарактеризуйте фазу кросскультурного шока «Реверсивный шок». В чем специфика этой фазы? Перечислите несколько типичных факторов, стимулирующих возникновение реверсивного культурного шока. В чем суть кросскультурного конфликта между «возвращенцами» и соотечественниками, которые никогда не покидали своей страны надолго? Что зачастую мешает «возвращенцам» получать хорошую работу в России? Приведите примеры. Сталкивались ли вы по работе (учебе) с «возвращенцами», которые недавно вернулись назад? Какие трудности в налаживании эффективных коммуникаций с ними вы испытывали? Что необходимо сделать, чтобы преодолеть отмеченные вами трудности кросскультурного общения?

## Практическое занятие 3 Классификация кросскультурных моделей организаций

**Цель:** заключается в формировании у студентов компетенций: УК-5.1 УК-5.2

### Методические указания.

Среди существующих классификаций кросскультурных моделей организации особое место занимает классификация, разработанная голландским ученым Ф. Тромпенаарсом в содружестве с американским исследователем-консультантом Чарльзом Хэмпдоном-Тернером.

Тип корпоративной культуры во многом определяется с помощью трех важнейших характеристик:

- степень централизации управления,
- степень его формализации;
- объект, на который в первую очередь направлен процесс управления.

Соотношение степени централизации и степени формализации в практике управления различных стран может сильно варьировать, а объект управления - меняться.

На основе вышеназванных характеристик выделяются четыре типа корпоративной управленческой культуры, получившие следующие условные названия: «Семья», «Управляемая ракета», «Инкубатор» и «Эйфелева башня» (приведенная классификация была разработана голландским ученым Фонсом Тромпенаарсом (таблица 1).

Таблица 1 - Типы национальных управленческих культур (кросскультурный аспект)

Тип культуры	«Семья»	«Управляемая ракета»	«Инкубатор»	«Эйфелева башня»
Степень централизации управления	Высокая	Низкая	Низкая	Высокая
Степень формализации управления	Низкая	Высокая	Низкая	Высокая
Объект ориентации	Реализация указаний сверху	Решение определенной задачи	Развитие личных способностей	Определение ролевых функций
Некоторые страны и регионы	Азия, арабские страны, Латинская Америка, Юго-Западная Европа, Россия и СНГ	Северная Европа, Англия	США, Канада	Германия, Центральная Европа

### Задание.

#### 1. Кейс Сканворд для лидера

##### Введение

Талантливый менеджер норвежской корпорации Northern Roof Пиер Свенсон получает назначение в Россию. Вскоре у него начинаются серьезные проблемы. «Аборигены» встречают инициативы Пиера в штыки. Причина в том, что российские менеджеры пошли по пути даже не пассивного сопротивления, а молчаливого саботажа по отношению к директивам иностранного руководства. Обстановка накаляется.

##### Проблема

Пиер Свенсон устроился в кресле поудобнее и стал с интересом смотреть в иллюминатор: через двадцать минут самолет должен был приземлиться в Москве, и ему уже не терпелось увидеть Россию. Пока же приходилось довольствоваться видом бескрайних полей и лесов с высоты птичьего полета. Месяц назад Пиеру исполнилось двадцать девять, и назначение руководителем российского офиса стало отличным подарком для молодого менеджера. Его карьера сделала новый виток, и сейчас Свенсон летел в Москву в отличном настроении.

В столичном аэропорту его встретил Биргер Нордстрем — менеджер, которого Свенсон и должен был сменить. Предшественник оказался жизнерадостным кряжистым человеком в летах. Заочно они были знакомы, Пиер прекрасно знал, что Нордстрем уже давно просился на покой. Как только ему нашли замену, Биргер наконец-то смог уйти в добровольную отставку, и сейчас уже явно наслаждался

ролью пенсионера. Нордстрем был чрезвычайно рад видеть Пиера и заранее проявил о нем заботу: нашел преподавателя русского языка и помог снять неплохую квартиру с видом на Кремль, на верхнем этаже большого серого дома. «Символ советского конструктивизма», — назидательно заметил Биргер. Пиер же про себя отметил, что до Зеленогорска, где находился завод, ездить далековато. «Придется со временем переехать поближе», — решил Свенсон.

На следующий день после приезда Нордстрем устроил «сменщику» экскурсию по вверенной территории. По дороге они разговорились.

«Ну, как тебе в России?» — поинтересовался Биргер.

«О, перед отъездом я наслушался историй о загадочной русской душе!» — засмеялся Пиер. «И все предупреждали, что для установления деловых контактов мне придется часто пить водку».

«Помню, меня так же провожали», — улыбнулся Биргер.

«Что-то не верю я в это. Достаточно хороших отношений с подчиненными, и тогда все национальные особенности запросто можно использовать на благо компании», — заметил Пиер.

«А ты, я знаю, до нас руководил венгерским офисом? И как там успехи?»

«Да нормально». — Пиер всегда немного стеснялся, когда ему приходилось давать оценку своей работе.

«Ладно, не скромничай! На сколько вы там увеличили оборот? На 40% за три года? Отличный результат. И кадровые перемены ты там провел основательные, как мне рассказывали. Но здесь все же масштабы посерьезнее будут».

Свенсон и сам отлично это знал, но нисколько не сомневался в своих силах: четыре года успешной деятельности в центральном офисе и три — не в самой легкой Венгрии, где все пришлось поднимать чуть ли не с нуля, не прошли даром. Перед отъездом сам гендиректор Northern Roof Дирк Торгсен вызвал его к себе и поставил задачу: за два года увеличить оборот на сорок процентов. Так что сейчас Пиер собирался засучить рукава и хорошенько поработать.

Сразу после осмотра цехов состоялось знакомство топ-менеджмента Northern Roof с новым исполнительным директором. Норвежцы купили зеленогорский завод «Евролист», производящий металлочерепицу, в 2000 году и с тех пор верно проводили в жизнь свою политику. Биргер был последним из менеджеров, которые работали здесь с самого начала, и назначение Пиера стало заключительным этапом кадровой ротации. Все топ-менеджеры были норвежцами, исключение составлял только директор по производству — он был немцем. И все они работали в России около года, а некоторые и того меньше: молодой улыбчивый HR-директор (третий по счету) вообще приехал в Зеленогорск за несколько недель до Свенсона. Пиер сразу обратил внимание на то, что ни один из представленных ему топ-менеджеров не имел опыта ведения бизнеса за рубежом, только директор по маркетингу успел недолго поработать в Польше.

После того как менеджеры разошлись, Биргер стал вводить Пиера Свенсона в курс дела: «Дела идут весьма неплохо. Прибыль и обороты растут, да и сеть региональных дилеров постепенно складывается».

Пиер внимательно слушал его, кивая головой.

«Повезло тебе, — продолжал Биргер — Сейчас в России строительный бум. Только развивайся! Есть, правда, одно но... Отношения между руководством и российской частью коллектива...».

«Что-то серьезное?» — вздернул брови Пиер.

«Да нет, это не то чтобы конфликт. — Биргер пытался подобрать точное слово — Отчуждение, что ли».

«Вот как раз бурное развитие и сплотит команду», — подумал Пиер. Нордстрем меж тем уже начал рассказывать об отношениях с дилерами.

Их нравы

Прошло полгода. Оптимизма у Свенсона значительно поубавилось. С одной стороны, он прекрасно представлял себе, что надо изменить, чтобы укрепиться на рынке. С другой — не знал, как воплотить в жизнь эти планы. К сожалению, ни одно серьезное начинание Пиеру пока не удалось довести до конца. Нет, нельзя сказать, что ничего не делалось: задачи ставились, совещания проводились. И все же постоянно возникали какие-то препятствия. В результате исполнение решения откладывалось снова и снова, пока, наконец, не вытеснялось с повестки дня новыми вопросами.

Еще в первый месяц работы Пиер заметил одну деталь: иностранцы-руководители живут как будто изолированно от «аборигенов» — менеджеров среднего звена и технического персонала.

Разумеется, главной причиной был языковой барьер. Иностранцы в основном общались друг с другом, сведя контакты с российскими менеджерами к минимуму. «Варяги» осознавали эту проблему и активно изучали русский, но язык Пушкина и Толстого давался упорным скандинавам очень непросто. Общаться помогали две девушки- секретарши, прилично говорившие на английском. Но, к сожалению, они не имели никакого понятия о производственном процессе и не очень стремились в него вникать. И это делало обсуждение технических вопросов весьма и весьма непростым делом.

А между тем напряженность между иностранными и российскими менеджерами росла с каждым днем. Решение проблемы Свенсон видел в «больших» собраниях, в которых по его инициативе участвовали руководители среднего звена. Пиер успел провести два таких мероприятия и, хотя они не дали ни малейшего результата, возлагал на них большие надежды. Вот и сейчас, почувствовав, что обстановка накаляется, он решил: «Самое время собрать всех».

«Коллеги, к сожалению, пока у нас нет единства, которое превращает группу разрозненных людей в команду единомышленников. А значит, нет и настоящей корпоративной культуры,

— начал он свою речь. — Вы должны почувствовать, что это ваше предприятие, проявлять инициативу, активнее участвовать в управлении».

Пиер сделал паузу и посмотрел на собравшихся. Русские менеджеры внимательно его слушали, на их лицах было написано одобрение, некоторые даже кивали. Воодушевленный, он продолжил выступление.

После собрания к Свенсону заглянул директор по маркетингу Кнут Кристенсен, с которым они были на дружеской ноге. Кристенсен считался опытным менеджером, к тому же работа в Польше не прошла для него даром, и Пиер ценил его мнение.

«Ну, как, думаешь, будет эффект? — поинтересовался Пиер. — Может, на этот раз достучались?»

«Да они каждый раз кивают и соглашаются, — грустно усмехнулся Кнут. — Вот только время идет, а ничего не меняется. И вообще, не могу понять, почему они все время говорят «да»? А инициативы как не было, так и нет, согласись?»

«Меня больше беспокоит, что русские изо всех сил стараются разделить ответственность — с тобой, со мной, да с кем угодно. — Пиер помрачнел. — Вот вчера один начальник цеха получил задание от Шелла, директора по производству. Так вместо того чтобы идти и выполнять, он отправился согласовывать его с финансовым директором, потом и до меня дошел».

«Это у них называется «сходить наверх посоветоваться», — с грустной иронией заметил Кнут. - И ведь я предлагал им собрать рабочую группу на своем уровне, обсудить проблему, самим все решить. Так у них один ответ: да, так и надо сделать. А потом, как ни в чем не бывало, снова начинают перекладывать все на чужие плечи. Сколько же отличных идей так и остались нереализованными! Не помню, чтобы в Венгрии было что -то похожее, а ведь тоже Восточная Европа. Это даже не пассивное сопротивление, а молчаливый саботаж какой-то!»

«Да и самоотдача у русских, прямо скажем, низкая», — согласился Кнут.

«И это при том, что средняя зарплата у нас на 20-25% выше, чем на других заводах города. Я специально узнавал», — сокрушался Пиер.

Несмотря на все трудности, бизнес шел хорошо. Сбыт продукции расширялся — металлочерепица завоевывала строительные рынки Москвы и Подмосковья. Разработанная командой Пиера Свенсона стратегия начала приносить плоды. И все же он понимал: рано или поздно период естественного бурного роста закончится, а конкуренция ужесточится. И вот тогда командный дух и правильная система управления помогут добиться удвоения капитала. Так было в Венгрии: только вот там получилось, а здесь пока — нет.

Дорога, вымощенная благими намерениями

Пиера уже давно не покидало ощущение, что система мотивации в компании хромает. «Нужно отходить от традиционной оплаты по труду», — решил он и на последнем заседании совета директоров предложил ввести оплату «за результат». Коллеги поддержали идею. Кристенсен даже предложил ввести в руководство русскоговорящего менеджера: «Иначе они никогда не поймут, как работает система управления в норвежских компаниях. К тому же это улучшит взаимопонимание с русскими». Пиер обещал подумать над предложением.

Решение руководства было однозначным: реформе быть. Первым делом повысили премии и пересмотрели оклады лучших работников. Свенсон был уверен, что это сделает инертных «аборигенов» инициативнее и поможет со временем ликвидировать злополучную уравниловку.

Однако тут и случилась осечка. Буквально через несколько дней после того, как ценным работникам повысили оклады, кто-то разбросал по цехам распечатки зарплатных ведомостей. Документ вызвал взрыв эмоций, несколько дней неотмеченная часть коллектива гудела как улей, обсуждая несправедливость скандинавов. К счастью, до открытого протеста так и не дошло: при приближении норвежцев ропот стихал. Но и спустя два дня секретарь докладывала Свенсону: «Никто не работает, критикуют». «Опять мое начинание провалилось!» — моментально пронеслось в голове у Пиера, однако он прекрасно понимал: сейчас нужно срочно исправлять ситуацию.

Прежде чем действовать, Свенсон пригласил группу консультантов по организационному развитию и дал им задание: найти причины конфликта. После индивидуальных бесед, группового обсуждения и даже неформального собрания эксперты выдвинули две версии: «аборигенов» и «варягов».

— Я вас слушаю, господа. — Пиер устало откинулся в кресле.

Консультантов было двое: один пожилой, солидного вида, в очках, другой — молодой, с бородкой. Он и начал разговор.

— Господин Свенсон, мы провели работу с западными топ-менеджерами и пришли к таким выводам. — Тут он вытащил из портфеля папку. — Итак, ваши коллеги уверены, что вертикальное взаимодействие между звеньями управления работает неэффективно. Решения или не выполняются вообще, или откладываются. И это несмотря на установленные сроки. Менеджеры среднего звена, то есть русские, избегают персональной ответственности.

Пиер кивнул.

— Полностью отсутствует инициатива, — продолжил молодой. — Сотрудники констатируют проблему, не пытаясь ее решить самостоятельно. И поздно информируют об этом руководство. Горизонтальное взаимодействие между отделами налажено плохо. Нередко возникает конфликт всех и вся. Руководству приходится постоянно выступать арбитрами.

Пиер Свенсон слушал и готов был подписаться под каждым словом. Наконец консультант закончил.

«Давайте вторую версию», — попросил Пиер.

Эксперт откашлялся и, достав из портфеля другую папку, стал рассказывать.

«По словам русских менеджеров и специалистов, самая главная проблема заключается в том, что они не понимают стратегию: что будет с ними, с предприятием через несколько лет. Многие спрашивают: почему у нас такая низкая зарплата по сравнению с норвежскими менеджерами? Такое неравенство будет всегда?»

«Вот тебе и на двадцать пять процентов выше», — с тоской подумал Пиер.

«Техперсонал говорит: если они, Вы то есть, хотят, чтобы мы лучше работали, пусть нам больше платят», — неожиданно включился пожилой. — Люди не верят, что иностранцев интересует предприятие».

«Почему они делают такой вывод?» — не удержался Свенсон.

«Вы редко выходите из кабинетов, общаетесь только друг с другом, — пожал плечами пожилой. — Все уверены, что через год-два вы все равно разъедетесь по домам».

Пиер недоуменно посмотрел на папку, как бы отказываясь верить, что там может быть такое написано.

Консультант продолжил: «Есть еще одно мнение среди русских: иностранцы не хотят брать на себя ответственность за серьезные решения: мы приходим за советом, а директор предлагает нам самим искать решение. Иностранцы слишком мягкие, боятся наказывать людей за проступки», — вот так русские считают.

Свенсон был удивлен. Как можно вообще дойти до таких заключений?

«Почти все говорят о неэмоциональности западных менеджеров. Многих это раздражает», — продолжил молодой.

Пиер продолжал слушать, мерно постукивая ботинком по ножке стола... Время близилось к полуночи. Две папки лежали перед Пиером на письменном столе в его квартире. Рядом стояла большая

кружка, тут же была стопка журналов и книг по управлению изменениями, мотивации персонала и кросскультуре.

На завтра было назначено собрание, и, чтобы встреча получилась продуктивной, Свенсон хотел представить хорошо продуманный план. «Главное — решительно действовать. Но с чего же начать?» — подумал Пиер. Он встал и налил себе полчашки дымящегося крепкого кофе. Уже четвертый раз за последние два часа. За окном сквозь вьюгу были видны контуры кремлевских башен, подсвеченных прожекторами.

Что делать Пиеру Свенсону?

## Практическое занятие 4 Кросскультура в управлении интернациональным коллективом

**Цель:** заключается в формировании у студентов компетенций: УК-5.1 УК-5.2

### Методические указания.

В кросскультурном менеджменте существует несколько подходов к кластеризации культур. Одной из первых классификаций в рамках кросскультурного менеджмента было разделение Эдвардом Холлом культур на низко- и высококонтекстуальные.

Э. Холл для классификации культур использовал фактор «время». По отношению ко времени выделяют две группы стран с монохромной и полихромной культурами. В таблице 1 приведен сравнительный анализ менеджеров полихромной и монохромной культур.

Таблица 1 - Сравнительный анализ менеджеров

Монохромный менеджер	Полихромный менеджер
В каждый момент времени делает только одно дело	Делает несколько дел одновременно
Концентрируется на работе. Строго придерживается планов	Легко приходит в замешательство и склонен делать перерывы
Очень серьезно относится к договоренности о сроках (планирование, расписание дня)	Рассматривает выполнение договоренности о сроках как желательное
Находится под влиянием низкоконтекстной культуры	Находится под влиянием высококонтекстной культуры
Ориентируется на работу и карьеру	Ориентируется на людей и личное отношение
Очень уважает частную собственность, редко дает в долг	Дает и берет в долг часто и просто
Предпочитает прямоту в общении	Соотносит степень прямоты с глубиной личных отношений
Часто и просто осуществляет краткосрочные контакты	Ярко выраженная тенденция к установлению долгосрочных контактов

### Задание.

1. Известный российский исследователь П.Н. Шихарев пишет: «В настоящее время насчитывается не менее 250 определений культуры, и каждое из них отражает один из аспектов этого поистине многогранного явления. Литература по проблемам культуры насчитывает десятки тысяч книг, и существует даже библиография библиографий...» (Шихарев П.Н. Введение в российскую деловую культуру. - М.:Новости, 2000. С.13.) Используя источники, приведите несколько определений понятия «культура», сопоставьте их, дайте пояснения.

### 2. Кейс «Расширение рынка»

Компания «Ростехнологии» решила освоить новые рынки в странах Средней Азии - в бывших республиках Советского Союза. Местом дислокации был выбран Таджикистан. Руководство надеялось, что в данном случае не будет никаких проблем в плане кросскультурных коммуникаций, так как наши страны объединяют старые многолетние традиции советского времени, большинство специалистов русскоязычные и получили образование в советских вузах. Однако, с первых дней работы возникли проблемы во взаимопонимании между специалистами из России и Таджикистана. Оказалось, что молодое поколение специалистов недостаточно владеют русским языком, а кроме этого, не имеют достаточной компетенции. В связи с возникшей проблемой собрали руководство компании на совещание, в ходе которого были выдвинуты следующие варианты решения проблемы:

1) Уволить всех работников - таджиков, не удовлетворяющих по каким-то критериям руководство и принять новых, но уже соответствующих всем требованиям, путем прохождения экзаменов.

2) Уволить всех работников-таджиков и пригласить специалистов из России, полностью укомплектовав ими штат.

3) Организовать курсы повышения квалификации и обучения русскому языку для уже имеющихся работников и работать с ними в одной команде и дальше.



Задание:

1) Рассмотрите каждое из предложений и выделите их плюсы и минусы с точки зрения менеджмента, экономической эффективности и кросскультурного менеджмента.

2) Предложите свой вариант решения проблемы и обоснуйте его.

3. Кейс «Встреча зарубежных коллег»

Фирма, где вы работаете, отмечает свой 10-летний юбилей. Руководством было принято решение, что на празднование юбилея фирмы будут приглашены и зарубежные партнеры из США, Китая и Украины. В рамках празднования юбилея предполагалось также и провести деловые встречи с партнерами для решения важных для фирмы проблем. Вам поручили организовать данную встречу.

Задание:

1) Составьте план мероприятий с учетом особенностей кросскультурной коммуникации присутствующих сторон. Как вы организуете деловые переговоры с партнерами - коллективно или отдельно с каждой стороной? Не будет ли это мешать праздничным мероприятиям? Какие особенности каждой из сторон вы должны учесть при планировании и проведении мероприятий?

2) Используя учебники и научную литературу, выделите и опишите кросскультурные особенности реализации международных проектов на примере какой-либо компании. Определите этапы реализации проекта, характерные особенности каждого из этапов с точки зрения особенностей деловой культуры стран-партнеров. Разработайте рекомендации по совершенствованию межкультурных коммуникаций.

4. Кейс «Управление в многонациональном коллективе»

Предприятие «Интерсфера» занимается туристическим бизнесом как в

России, так и за рубежом. Головной офис находится в России, в некоторых странах работают представители фирмы, которые занимаются организацией, приемом, размещением туристов за границей. Часть сотрудников трудится в регионах Российской Федерации, и также занимаются организацией отдыха туристов в регионах. Среди сотрудников компании имеются представители разных национальностей.

Задание:

1) Разработайте информационные модели для представительств за рубежом и в регионах России.

2) Опишите, какие особенности вы при этом должны учитывать.

3) Разработайте рекомендации для каждого региона по улучшению организационных коммуникаций.

## Практическое занятие 5 Управление кросскультурной мотивацией

**Цель:** заключается в формировании у студентов компетенций: УК-5.1 УК-5.2

**Методические указания.**

Как и в целом, в менеджменте мотивационные проблемы в сфере сравнительного менеджмента играют ключевую роль.

Важными составляющими мотивации, наряду с классическими факторами общего менеджмента являются такие культурные константы, как конформизм, роль и значение достижений, пол, время.

Особо сложно выглядит мотивация в многонациональном коллективе, поскольку здесь, по существу, имеет место мультивзаимодействие: мотивируя тем или иным образом группу работников одной культуры, менеджер постоянно должен учитывать как эти приемы мотивации будут восприниматься и интерпретироваться группами, принадлежащими к другим культурам.

Важнейшей составляющей мотивации, с точки зрения сравнительного менеджмента, являются такие культурные константы, как «конформизм», «роль и значение достижений», «половые роли» и «время».

Центральное место занимает та часть мотивации, которая связана с материальными и моральными ценностями, формирующими заинтересованность человека в работе (таблица 1).

Таблица 11.1 - Соотношение работников разных наций по ценности, придаваемой ими различным мотивам к труду (%)

	Работа как средство к существованию	Работа как возможность самореализации	Работа как поле интересных коммуникаций	Работа как служение обществу	Работа как возможность «быть при деле»	Работа как средство достижения статуса и престижа
Япония	45,4	13,4	14,7	9,3	11,5	5,6
Германия	40,5	16,7	13,1	7,4	11,8	10,1
Бельгия	35,5	21,3	17,3	10,2	8,7	6,9
Англия	34,4	17,9	15,3	10,5	11,0	10,9
Югославия	34,1	19,8	9,8	15,1	11,7	9,3
США	33,1	16,8	15,3	11,5	11,3	11,9
Израиль	31,1	26,2	11,1	13,6	9,4	8,5
Нидерланды	26,2	23,5	17,9	16,7	10,6	4,9
Среднее	35,0	19,5	14,3	11,8	10,8	8,5

**Задание.**

1. Дайте характеристику влияния ряда факторов на мотивацию. Приведите примеры.
2. Проанализируйте ценности работников разных наций используя данные таблицы 1
3. Изучите национальные модели оплаты труда стран ЕС.

## Практическое занятие 6 Управление кросскультурной коммуникацией

**Цель:** заключается в формировании у студентов компетенций: УК-5.1 УК-5.2

### Методические указания.

Осуществление межкультурного диалога происходит в виде коммуникации. Как показывают исследования, руководитель в деловой сфере тратит от 50 до 90 % своего времени на различного рода коммуникации, которые рассматриваются как главный связующий элемент любой системы управления в бизнесе.

Обсуждая вопрос о том, что является главным препятствием на пути достижения эффективности деятельности фирм, многие авторы отмечают достаточно существенные различия, которые даже на чисто статистическом уровне имеют место в оценках этого фактора представителями менеджмента разных наций.

Выделяют следующие формы коммуникации:

- вербальные коммуникации: в качестве символа используют слова человеческого языка (устная и письменная);
- невербальные коммуникации - жесты, взгляды, поза человеческого тела, выражение лица;
- паравербальные - интонации, эмоции (вздохи, всхлипы, паузы), междометия.

Особенности, которые необходимо учитывать при построении коммуникаций с представителями разных стран: экспрессивные и сдержанные культуры, наложение речи, формальные и неформальные бизнес-культуры, отношение к статусу, отношение к контакту глазами, индивидуальная дистанция, жесты и т.п.

К основным проблемам построения коммуникации относятся:

1. Проблема восприятия.
2. Языковые барьеры.
2. Национальная стереотипизация.
3. Этноцентризм.
4. Особенности невербального общения.
5. Особенности и наличие плана и порядка коммуникаций.
6. Ритуалы.
7. Время беседы.
8. Особенности коммуникационного пространства.

Устранение барьеров в отношениях с представителями других культур является одним из наиболее продуктивных путей в достижении положительных результатов переговоров. Умение взглянуть на свою культуру со стороны во многом облегчает преодоление невидимых барьеров в сознании в виде стереотипов и предубеждений и избавляет деловых людей или просто путешественников от излишней робости при столкновении с новой реальностью.

### Задание.

1. Кейс «Проблемы коммуникации»

До настоящего времени начальник отдела маркетинга самостоятельно составлял отчеты и аналитические справки по текущей работе отдела для руководства организации. В связи с ростом объема решаемых задач затраты времени на выполнение этих работ многократно возросли. Однако в отделе имеется ряд сотрудников, хорошо зарекомендовавших себя при решении менее важных задач. Они могли бы частично освободить начальника отдела, взяв на себя составление отдельных отчетов и справок.

Возможные варианты ответов:

А. Начальник отдела даст сотруднику конкретное поручение, не разъяснив ему отдельных положений и позиций. По мнению руководителя, это не является необходимым для успешного решения поставленной задачи, т.к. он предполагает осуществлять оперативный контроль, чтобы убедиться в успешном ходе работы. В процессе выполнения работы сотруднику разрешается получать необходимую информацию и вести обсуждение возникающих вопросов с заинтересованными лицами только с санкции начальника отдела.

Б. Начальник отдела поручает нескольким сотрудникам составление отчетов и аналитических справок по текущей работе, не уточнив точно их полномочий. В этой ситуации начальник отдела оставляет за собой принятие окончательного решения.

В. Начальник отдела объясняет сотруднику важность своевременного и качественного решения поручаемой ему задачи, обосновывая при этом цель и необходимость ее решения. Одновременно сотрудник наделяется необходимыми полномочиями и ответственностью для самостоятельного решения поставленной задачи. До сведения других сотрудников отдела доводится информация о полномочиях, передаваемых исполнителю. В правильности своего выбора начальник отдела убеждается только после завершения выполнения исполнителем порученной ему работы.

Изучите ситуацию для анализа и подумайте, как должен поступить начальник отдела. Обоснуйте свой ответ.

## 2. Кейс «Восток и его особенности»

Канадский бизнесмен был удивлен, когда на встрече с высокопоставленным официальным лицом в Кувейте его не стали принимать в отдельном офисе и переговоры прерывались постоянно входящими и выходящими посетителями. В соответствии с канадскими культурными представлениями о ведении бизнеса важные официальные лица должны иметь в своем распоряжении большой офис с секретарем, следящим по монитору за входящими в офис людьми. В обязанности секретаря также входит отделение важных посетителей от менее важных, что помогает беспрепятственно проводить встречи с бизнесменами и не мешать переговорному процессу.

Канадский бизнесмен оценил манеру организовывать работу офиса кувейтца как своего рода «проходной двор», а постоянное прерывание встречи - как доказательство того факта, что официальный представитель, с которым он встретился, не обладает ни высоким статусом, ни настоящей заинтересованностью в установлении деловых отношений. Это полностью противоречило его первоначальному представлению о встрече и кувейтском партнере. Интерпретация канадцем царившей в офисе обстановки привела в результате к потере у него интереса к продолжению бизнеса в Кувейте.

Объясните причину возникновения трудностей во время переговоров. Обоснуйте свою точку зрения или предположение.

## Практическое занятие 7 Кросскультурный аспект деловых переговоров

**Цель:** заключается в формировании у студентов компетенций: УК-5.1 УК-5.2

### Методические указания.

Американский исследователь Генри Бракер выделяет девять конкретных элементов, которые усложняют межкультурные переговоры. Эти элементы переговорного поведения являются основой для выявления культурных различий, которые могут возникнуть в ходе переговорного процесса. Применение этой основы международных деловых переговорах может помочь лучше понять партнера и предвидеть возможные недоразумения.

Таблица 1 – Факторы, влияющие на кросс-культурные переговоры

Цель переговоров	Контракт/ Установление личных отношений
Стратегия	«Перетягивание каната» (win-lose)/ «Увеличение пирога» (win-win)
Стиль переговоров	Формальный/ Неформальный
Коммуникационный стиль	Прямой/ Непрямой
Чувствительность ко времени	Высокая/ Низкая
Процесс заключения сделки	Сверху вниз/ Снизу вверх
Кто принимает решение	Лидер/ Группа
Эмоциональность	Эмоциональные/ Неэмоциональные
Отношение к риску	Положительное/ Отрицательное

### Задание.

1. Изучите особенности деловой культуры какой-либо одной страны и составьте краткий отчет по изученным материалам, отвечая на следующие вопросы:

- 1) В какой части мира находится данная страна и каковы ее исторические особенности?
- 2) Как вы оцениваете экономику данной страны?
- 3) Каковы культурные, национальные, этнические традиции данной страны?
- 4) Как бы вы позиционировали данную страну в мировом масштабе?
- 5) Какие особенности деловой культуры данной страны вы могли бы назвать?

2. Кейс «Переговоры»

Компания «Весна», производящая бытовую химию, решила расширить рынок сбыта и выйти на рынок стран Средней Азии. Руководство полагало, что рынок этих стран нам известен, известны потребители, поэтому, не стоит вкладывать деньги на изучение рынка, т.е. на маркетинг. Однако, первые же месяцы работы опровергли данные убеждения и возникла необходимость проведения маркетинговых исследований, кроме этого, партнеры фирмы в данных странах отказались работать с продукцией «Весны», ссылаясь на то, что население предпочитает известных производителей западных стран и их не удовлетворяет качество товаров, производимых компанией «Весна». В этих условиях было решено провести переговоры с партнерами, которые были настроены резко отрицательно и планировали дальше не работать в компании «Весна». Задание:

- 1) Составить план переговоров.
- 2) Определить способы повышения эмпатии у партнеров.
- 3) Разработать меры по сохранению партнерских отношений.
- 4) Какие национальные, этнические, религиозные особенности партнеров необходимо учесть при ведении переговоров?
- 5) Разработать рекомендации по продвижению товаров с учетом национальных, этнических и религиозных особенностей потребителей.

Контрольные вопросы

## Практическое занятие 8 Моделирование деловых контактов с иностранцами

**Цель:** заключается в формировании у студентов компетенций: УК-5.1 УК-5.2

### **Методические указания.**

Любые деловые контакты с иностранными партнерами складываются из следующих фаз [6: подготовка контакта; программирование контакта; реализация контакта; принятие решения, подведение итогов контакта. Для того чтобы деловой контакт с иностранцами был успешным, следует планировать и реализовывать каждую его фазу, исходя из понимания специфических особенностей каждой из культур. Представители разных стран будут вести себя на разных фазах установления контакта согласно своим особенностям деловых культур.

Так, на первой фазе - подготовка контакта - представители моноактивной культуры ( немцы, швейцарцы, англичане, американцы, шведы) будут использовать наиболее достоверные источники информации, чтобы избежать неправильной трактовки фактов. Представители полиактивной культуры (итальянцы, испанцы, португальцы, бразильцы, французы, арабы) будут ориентироваться на получение предварительной информации во время личных встреч и бесед. Представители реактивной культуры (японцы, китайцы, турки, финны) предварительно изучат базы данных и печатную продукцию и внимательно слушать партнеров.

На второй фазе - программирование контакта - представители моноактивной культуры будут сосредоточены только на этом деле и выполнять все действия в строго намеченные сроки; полиактивной культуры - пренебрежительно относиться к предварительно разработанным планам и инструкциям, в том числе к оговоренным срокам, выполнять несколько дел одновременно; реактивной культуры - планировать рассмотрение предложений на нескольких циклических этапах, накапливая информацию и опыт от этапа к этапу.

На третьей фазе - реализации контакта - представители моноактивной культуры следовать намеченным планом (графики, схемы) действий в соответствии с инструкциями и требовать этого от других. Основной способ коммуникации для них - диалог. На переговорах они ведут себя спокойно, не злоупотребляют невербальными средствами, являются активными и терпеливыми слушателями. Комфортное пространство для их общения должен быть не менее 1,2 м. Представители полиактивной культуры будут пытаться установить межличностные взаимоотношения, реализовать неформальные связи. Основной способ коммуникации для них - диалог, но при этом будут вести себя эмоционально, многословно, будут использовать много жестов и мимики. Комфортное пространство для их общения - 0,5 м. Представители реактивной культуры будут вести себя вежливо и с уважением к другим учитывая статус участников переговоров, будут внимательными слушателями. Основной способ коммуникации - монолог - пауза - размышления - монолог. Они не допускают много жестов, бурных проявлений эмоций, избегают прямых взглядов. Комфортное пространство для их общения - 1,2 м.

На четвертой фазе - принятие решения, подведение итогов - у представителей моноактивной культуры решение принимается руководителем, который опирается на коллективную работу подчиненных; у представителей полиактивной культуры важную роль играют статус, возраст, репутация и нередко материальное состояние участников общения и при принятии решения учитываются как перспективы развития компании, так и выгода для властных семей. Представители реактивной культуры используют патерналистский метод принятия решений, приоритетными для них есть долгосрочные цели.

На стадии реализации контактов проявляются определенные национальные особенности, присущие отдельным народам. Эти особенности следует учитывать, готовясь к любым переговорам с иностранцами, и соответствующим образом корректировать свои действия. Так, характерным для поведения представителей разных стран во время переговоров в соответствии с их национальными и психологическими особенностями является:

- для американцев - стремление обсудить не только общие подходы, но и детали, связанные с реализацией договоренностей. Для них типичны мажорное настроение, открытость, энергичность, не очень официальная манера ведения переговоров. В то же время они ведут себя уверенно и стремятся доминировать, считая, что их позиция единственно правильная. Профессионализм представителей американских делегаций, конечно, высокий, и они ведут себя при принятии решений относительно самостоятельно. Любят принимать пакетные решения, умеют торговаться, проявляют настойчивость в достижении своих целей;

- для англичан - стремление решить все вопросы во время переговоров в зависимости от позиции партнеров. Поэтому они мало внимания уделяют подготовке к переговорам, относятся к рассмотрению вопросов достаточно гибко, как правило, положительно реагируют на предложения другой стороны, стараются избегать конфронтации;
- для французов - уделение предыдущим договоренностям и предварительному обсуждению проблем. Представители их делегаций пытаются сохранять независимость, но они менее свободные при принятии решений и связанные предоставленными им инструкциями. Часто выбирают конфронтационный стиль взаимоотношений. Они стремятся использовать французский язык как официальный во время переговоров;
- для немцев - желание вести переговоры только тогда, когда уверены в положительном решении проблемы. Они подробно производят свою позицию, поэтапно обсуждают вопрос. Немцы очень пунктуальны, придерживаются строгой регламентации поведения. Для них имеют значение статус, титулы и звания людей, участвующих в переговорах;
- для китайцев - четкое разграничение отдельных этапов переговоров. Сначала они оценивают внешний вид и поведение партнеров, их статус. Пытаются выяснить позицию и возможности партнеров и только после этого выдвигают свои предложения, умело используют чужие ошибки. Окончательные решения принимают только после утверждения их своим руководством. Большое внимание уделяется выполнению достигнутых договоренностей, даже используя различные формы давления;
- для японцев - вежливое отношение к участникам общения, стремление избежать столкновения позиций во время официальных переговоров. Они идут на уступки, если уступки делает и другая сторона. Уделяют большое внимание развитию личных взаимоотношений с партнерами. Они придерживаются точности и обязательности во всем, подчеркнуто демонстрируют свое внимание, слушая собеседников (но это не означает, что они с ними соглашаются). Особенностью является групповая солидарность, умение работать в команде. Представители делегаций решение сами не принимают, обязательно его согласовывают со своим руководством, на что тратят много времени;
- для представителей арабских стран - внимание к мелочам, которым иногда другая сторона не уделяет внимания. Трудности и конфликты во время переговоров иногда возникают через их привычку торговаться, а также потому что они опасаются, что их могут презирать и хотят управлять ими;
- по мнению зарубежных специалистов, представители России и других стран Содружества, на переговорах часто обращают внимание на общие вопросы и мало внимания уделяют тому, как их реализовать. В них преобладает желание критиковать партнеров, а не выдвигать собственные варианты конструктивных решений, является стремление не принимать рискованные решения.

### **Задание.**

#### **1. Кейс «Рекламная компания»**

Вы работаете в компании по производству спортивного инвентаря. Компания производит высококачественный товар, и планирует расширить рынки сбыта за счет таких регионов мира как Африка, Азия, Ближний Восток. Учитывая национальные, этнические, религиозные особенности населения данных регионов опишите стратегию рекламной кампании для вашего предприятия.

#### **2. Кейс «Встреча с деловым партнером»**

После двух лет плодотворного российско-американского сотрудничества руководитель российской компании встречал в «Шереметьево -2» представителя американского партнера. Зная, что в качестве представителя прилетает молодая женщина, и стремясь заручиться ее симпатией, а также показать себя культурным человеком и галантным мужчиной, российский бизнесмен решил использовать «беспроигрышное средство» - преподнести гостье букет из пяти крупных роз.

После вручения букета российской руководитель сделал также два «протокольных» комплимента: «Вы великолепно выглядите» и «Я даже не подозревал, что мой партнер - такая интересная женщина».

Вручение букета и комплименты в отношении внешнего вида госты, однако. Не возмели ожидаемого российским руководителем действия.

Протянув руку для рукопожатия, молодая женщина сухо ответила на приветствие, проигнорировав комплименты, а подаренный букет тут же передала сопровождающему ее переводчику.

Отрицательная реакция на цветы и «нейтральные», с его точки зрения, комплименты оказалась совершенно неожиданной для руководителя российской компании. Возникшие при первой встрече

отчуждение частично удалось преодолеть только к концу делового визита. Проанализировав ситуацию, ответьте на вопросы:

- 2) Что произошло на самом деле?
- 3) Кто оказался более не подготовлен к контакту - русский или американка?
- 4) А сколько бы цветов подарили вы?
- 5) Перечислите все неправильные шаги, опираясь на теорию кросскультурной коммуникации.



## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ

### Основная литература

- 1.1 Балашов А.П. Организационная культура: Учебное пособие Москва: Вузовский учебник, 2017 <http://znanium.com/go.php?id=814611>
- 1.2 Groшев И. В., Краснослободцев А. А. Организационная культура: учебник Москва: Юнити, 2015 <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=119433>
- 1.3 Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: Учебное пособие Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2020 <http://znanium.com/catalog/document?id=351754>
- 1.4 Семенов Ю.Г. Организационная культура: Учебное пособие Москва: Университетская книга, 2020 <http://znanium.com/catalog/document?id=367487>

### Дополнительная литература

- 2.1 Семенов, Ю. Г. Организационная культура. Управление и диагностика: учебное пособие Москва: Логос, 2006 <http://www.iprbookshop.ru/9135.html>
- 2.2 Groшев И. В., Емельянов П. В. Организационная культура Москва: Издательство "ЮНИТИ-ДАНА", 2015 <http://znanium.com/go.php?id=881381>
- 2.3 Морозов И. А. Феномен куклы в традиционной и современной культуре (Кросскультурное исследование) Москва: Индрик, 2011 <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=428343>

### Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

- Э1 Управление человеческими ресурсами: Учебник / Л.В. Карташова; Институт экономики и финансов "Синергия". - М.: ИНФРА-М, 2005. - 236 с.: 60x90 1/16. - (Учебники для программы MBA). (переплет) ISBN 5-16-002196-5 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/87346>
- Э2 Управление персоналом организации: современные технологии: учебник / С.И. Сотникова, Е.В. Маслов, Н.Н. Абакумова, Ю.А. Масалова, В.П. Осипов ; под ред. С.И. Сотниковой. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2019. — 513 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — [www.dx.doi.org/10.12737/textbook\\_5bed839113b498.63715965](http://www.dx.doi.org/10.12737/textbook_5bed839113b498.63715965). - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/967377>
- Э3 Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Управление персоналом", "Менеджмент организации" / Базаров Т.Ю. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 239 с.: 60x90 1/16 ISBN 978-5-238-01500-2 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/883716>
- Э4 Алавердов, А.Р. Управление человеческими ресурсами организации : учебник / А.Р. Алавердов. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : Университет «Синергия», 2017. - 681 с. : ил., табл. - (Университетская серия). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4257-0269-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455415>
- Э5 Управление персоналом: Учебник / Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 560 с.: ISBN 5-238-00290-4 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/884141>
- Э6 Маслов, В.И. Стратегическое управление персоналом : учебное пособие / В.И. Маслов. - Москва : Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2003. - 93 с. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=103844>
- Э7 Концепция стратегии управления персоналом организации [Вестник ГУУ. Социология и управление персоналом, Выпуск 12 (38), 2007, стр. -] - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/453234>



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
Технологический институт сервиса (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе  
(ТИС (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе)

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

для организации самостоятельной работы  
по дисциплине «Кросскультурный менеджмент»  
для обучающихся по направлению подготовки  
38.04.02 Менеджмент  
Направленность (профиль) Стратегическое управление

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1. Общая характеристика самостоятельной работы	3
2. Контрольные точки и виды отчетности по ним	3
3. Методические рекомендации по изучению теоретического материала	3
4. Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям	5
5. Методические рекомендации по подготовке доклада	5
6. Методические рекомендации по подготовке к тестированию	8
7. Методические рекомендации по выполнению контрольной работы	14
8. Методические рекомендации по подготовке к зачету	14
9. Методические рекомендации по подготовке к экзамену	16
Список рекомендуемых информационных источников	16

## ВВЕДЕНИЕ

Цель методических указаний – оказать помощь студентам в освоении курса «Кросскультурный менеджмент».

Данные методические указания направлены на систематизированное и логически последовательное изучение контрольных вопросов по теме, решения проблемных задач и обсуждения ситуаций, тестов, подготовки рефератов, докладов, презентаций.

Перед началом курса целесообразно ознакомиться со структурой дисциплины на основании программы, а также с последовательностью изучения тем и их объемом. С целью оптимальной самоорганизации необходимо сопоставить эту информацию с графиком занятий и выявить наиболее затратные по времени и объему темы, чтобы заранее определить для себя периоды объемных заданий.

### 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Цель изучения дисциплины «Кросскультурный менеджмент» состоит в формировании у студентов универсальных компетенций, необходимых в межкультурном взаимодействии.

Задачи курса:

- создание, развитие и управление технологиями культурного разнообразия - кросс-культурными технологиями;
- формирование и развитие «межкультурной компетенции» менеджеров и сотрудников;
- управление «культурным разнообразием» - различиями в деловых культурах и в системах их ценностей;
- определение причин межкультурных конфликтов, путей их предотвращения и/или нейтрализации;
- управление бизнесом на стыке и при взаимодействии культур;
- управление поликультурными бизнес-коллективами.

В результате освоения данной дисциплины формируются следующие компетенции у обучающегося:

УК-5.1: Имеет представление о сущности и принципах анализа разнообразия культур в процессе межкультурного взаимодействия

УК-5.2: Демонстрирует способность анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия

Самостоятельная работа по дисциплине «Кросскультурный менеджмент» выполняется с целью получения и закрепления знаний, приобретенных при изучении теоретического материала.

### 2. КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ И ВИДЫ ОТЧЕТНОСТИ ПО НИМ

Контроль качества и сроков изучения тем лекций выполняется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в виде конспектирования текста.

Контроль качества и сроков выполнения практических заданий осуществляется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в соответствии с заданием.

Контроль качества сдачи доклада осуществляется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в соответствии с заданием.

Успеваемость студентов по каждой дисциплине оценивается в ходе текущего контроля и промежуточной аттестации.

### 3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА

Изучение любого раздела или темы следует начинать с ознакомления с вопросами плана изучения темы. Теоретический материал представляет собой конспект лекций, содержащий необходимый набор утверждений и формул (без детальных подробностей), но с подробным обоснованием их использования при решении конкретных экономических задач. При изучении материала необходимо помимо лекционных материалов использовать рекомендуемую основную и дополнительную литературу для лучшего усвоения материала.

Осваивать теорию следует в соответствии с той последовательностью, которая представлена в плане лекции. Методика работы с литературой предусматривает ведение записи прочитанного в виде плана - конспекта, опорного конспекта. Это позволит сделать знания системными, зафиксировать и закрепить их в памяти.

Для успешного освоения дисциплины, необходимо самостоятельно детально изучить представленные темы по рекомендуемым источникам информации. При подготовке к занятиям следует руководствоваться указаниями и рекомендациями преподавателя, использовать основную литературу из представленного им списка. Для наиболее глубокого освоения дисциплины рекомендуется изучать литературу, обозначенную как «дополнительная» в представленном списке в РПД.

### **Вопросы для подготовки к устному опросу текущего контроля (Блок 1)**

1. Чем вызвана необходимость сравнительного анализа национальных моделей менеджмента?
2. Каковы основные подходы к сравнительному менеджменту в научной и специальной литературе?
3. Каким образом курс сравнительного менеджмента соотносится с другими управленческими дисциплинами специальности «менеджмент организации»?
4. Что изучает сравнительный менеджмент и в чём актуальность этой дисциплины для России?
5. В чём состоит феномен культуры и что характерно для сочетания исторических и национальных оснований его развития?
6. Как Вы оцениваете идею о базисном влиянии культуры на национальные модели менеджмента?
7. В чём особенности подхода Рокича к изучению феномена культуры?
8. Какова типология внутреннего содержания личности в теории культуры?
9. В чём состоят особенности классификации деловых культур Льюиса?
10. Почему важнейшим критерием классификации деловых культур Льюис выбрал отношение ко времени?
11. В чём состоят основные особенности классификации деловых культур Хофстеде?
12. В чём состоят основные особенности классификации деловых культур Тромпенаарса?
13. В чём состоит сходство и различие систем описания деловых культур Хофстедеи и Тромпенаарса?
14. Каково значение исследований Хофстеде для развития сравнительного менеджмента?
15. Какие проблемы осложняют выделение кластеров стран со схожей культурой?
16. Как сочетаются факторы, определяющие конвергенционные и дивергенционные процессы, в России?
17. Какие факторы определяют национальные различия в стиле руководства?
18. Каков механизм воздействия системы ценностей на поведение менеджеров?
19. В чём различие в отношении применения партисипативных методов управления сторонников подходов, которые выделил Дж.Диксон?
20. Какие методы влияния на подчинённых эффективны в культуре вины, а какие - в культуре стыда?
21. Какие культурные особенности способствуют эффективной деятельности менеджера в условиях риска?
22. Что обуславливает искусство межличностного общения согласно исследованиям Баса и Бургера?
23. Каковы особенности партисипативного и директивного стиля принятия решений? Является ли степень демократизма характеристикой, на которую влияет национальная культура?
24. Что в сравнительном менеджменте понимают под кросскультурным взаимодействием?
25. Перечислите и охарактеризуйте мотивационные теории подкрепления.
26. Почему законодательная практика европейских государств препятствует решению задач управления мотивацией?
27. Какие средства мотивационного роста может использовать международный менеджер?
28. Каковы приоритетные потребности представителей культурного контекста, характеризующегося низким стремлением избежать неопределённости?
29. Каковы приоритетные потребности представителей культурного контекста, характеризующегося значительной дистанцией власти?

30. На чём базируется индивидуальная программа мотивирования?
31. В чём состоит принцип коллективного минимума, используемого в тарифных договорах международных компаний?
32. Как реализуется принцип социальной справедливости в мультикультурной среде?
33. Какие модели экономического развития характерны для «старых стран» Европейского Союза? Каким образом эти модели влияют на национальную специфику управления в странах ЕС?
34. Назовите положительные и отрицательные черты неолиберальной модели макроэкономического развития и модели социального рыночного хозяйства.
35. Какова роль государства в странах Европейского союза? Как с учётом роли государства в экономике должны строиться системы взаимодействия бизнеса и государства?
36. В чём проявляется многообразие деловых культур в Европе?
37. Сравните характеристики европейского менеджмента в различных исследованиях.
38. Опишите различные классификации организационных культур.
39. Что представляет собой концепция евроменеджмента?
40. Что представляет собой «идеальный профиль» евроменеджера?

#### **Критерии оценки устного опроса**

Полнота ответа на поставленный вопрос, умение использовать термины, приводить примеры, делать выводы.

За каждый блок в сумме обучающийся должен получить 25 баллов, из них 5 – за посещение занятий, 5 - Выполнение дополнительных заданий (доклад, статья, презентация), 10 – за выполнение тестовых заданий, 5 – за защиту лабораторных работ

Критерии получения оценки:

- результат, содержащий полный правильный ответ – максимальное количество баллов;
- результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – более 60%) или ответ, содержащий незначительные неточности – 75% от максимального количества баллов;
- результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – от 30 до 60%) или ответ, содержащий значительные неточности – 40 % от максимального количества баллов;
- результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – менее 30%), неправильный ответ (ответ не по существу задания) или отсутствие ответа – 0 % от максимального количества баллов.

#### **4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

Процесс подготовки к практическим (семинарским) занятиям включает изучение нормативных документов, обязательной и дополнительной литературы по рассматриваемому вопросу.

Непосредственное проведение практического (семинарского) занятия предполагает:

- индивидуальные выступления студентов с сообщениями по какому-либо вопросу изучаемой темы;
- фронтальное обсуждение рассматриваемой проблемы, обобщения и выводы;
- решение задач и упражнений по образцу;
- решение вариантных задач и упражнений;
- решение ситуационных производственных (профессиональных) задач;
- проектирование и моделирование разных видов и компонентов профессиональной деятельности.

Процесс подготовки к практическим (семинарским) занятиям включает изучение нормативных документов, обязательной и дополнительной литературы по рассматриваемому вопросу.

#### **5. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ ДОКЛАДА**

К самостоятельной работе относится написание и защита индивидуальных заданий в семестре. Подготовка доклада по дисциплине «Кросскультурный менеджмент» - один из основных этапов учебного процесса в обучении студентов, которым необходимо приобрести навыки самостоятельного исследования и представления его результатов. Тема выбирается студентом самостоятельно по согласованию с преподавателем.

Подготовка индивидуального задания по темам:

### Задание 1.

Ознакомьтесь с ситуацией. Проведите кросскультурный анализ представителей разных стран, используя параметры культурных различий

Канадский бизнесмен был удивлен, когда на встрече с высокопоставленным официальным лицом в Кувейте его не стали принимать в отдельном офисе и переговоры прерывались постоянно входящими и выходящими посетителями. В соответствии с канадскими культурными представлениями о ведении бизнеса важные официальные лица должны иметь в своем распоряжении большой офис с секретарем, следящим по монитору за входящими в офис людьми. В обязанности секретаря также входит отделение важных посетителей от менее важных, что помогает беспрепятственно проводить встречи с бизнесменами и не мешать переговорному процессу.

Канадский бизнесмен оценил манеру организовывать работу офиса кувейтца как своего рода "проходной двор", а постоянное прерывание встречи – как доказательство того факта, что официальный представитель, с которым он встретился, не обладает ни высоким статусом, ни настоящей заинтересованностью в установлении деловых отношений. Это полностью противоречило его первоначальному представлению о встрече и кувейтском партнере. Интерпретация канадцем царившей в офисе обстановки привела в результате к потере у него интереса к продолжению бизнеса в Кувейте.

### Задание 2.

Ознакомьтесь с ситуацией. Проведите кросскультурный анализ представителей разных стран, используя параметры культурных различий

Господин Морита работает на фирме «Митцубиси» в исследовательском отделе. Он недавно женился и очень хочет в этом году взять недельный отпуск и улететь со своей молодой женой в Европу. Поэтому он направляется к господину Китао и рассказывает ему о своих планах. Господин Китао в течение ближайших дней встретится с их общим шефом и как бы между прочим расскажет ему о задумке своего коллеги. Затем господин Китао сообщит господину Морита о реакции начальника. Если она будет положительной, то господин Морита непосредственно обратится к шефу и попросит его о недельном отпуске. Если же господин Китао почувствует, что шеф не согласен с желанием Морита получить отпуск, то последний воздержится от похода к господину Танака. Таким образом, Морита избежит неприятной ситуации, при которой ему будет отказано напрямую.

### Задание 3.

Проанализируйте данные таблицы и определите характеристики культуры по Г.Хофстеде.

1	2
Члены общества принадлежат сложной семье/клану, которые заботятся о них	Причастность к организации основывается на рациональных мотивах. Имеет влияние коллективное сознание.
Существует эмоциональная зависимость человека от организации и институтов	Люди откровенно высказывают критические замечания своим коллегам. Каждый имеет право на личную жизнь и собственное мнение
Продвижение по службе с учетом старшинства, стажа	Наем и продвижение по службе связаны только с достоинствами данной личности
Доверием пользуется коллективное принятие решений	Управление ориентировано на личность, а не на группу
Индивид получает от организации знания, порядок, обязанности и безопасность	Каждый ориентируется на личный успех и карьеру
Работники ожидают, что организация будет о них заботиться	Каждый член общества должен заботиться о себе и своей семье. Общество отличает высокий жизненный уровень

Таблица 4 - Критерии оценки индивидуального задания

Наименование критерия	Наименование показателей	Максимальное количество
-----------------------	--------------------------	-------------------------

		баллов
Степень раскрытия сущности проблемы	соответствие содержания теме реферата; полнота и глубина раскрытия основных понятий; знание и понимание проблемы, умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал; умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, основные положения; умение четко и обоснованно формулировать выводы; «трудозатратность» (объем изученной литературы, добросовестное отношение к анализу проблемы); самостоятельность, способность к определению собственной позиции по проблеме и к практической адаптации материала	10
Ответы на уточняющие вопросы	ответ структурирован, даны правильные, аргументированные ответы на уточняющие вопросы, демонстрируется высокий уровень участия в дискуссии	5-7
Соблюдение требований по оформлению	точность в цитировании и указании источника текстового фрагмента, правильность, аккуратность оформления, соблюдение требований к объему реферата; грамотность и культура изложения материала	2-3

Доклад студента на практическом занятии группы по дисциплине «Кросскультурный менеджмент» оценивается максимум в 10 баллов.

### **Общие рекомендации по подготовке реферата**

Доклад должен включать в себя введение, основную часть и заключение.

Во введении необходимо отразить обоснование актуальности выбранной темы, краткое описание текущего состояния проблемы. В нем студент должен указать цель и задачи работы, объект исследования, элементы новизны, введенные в процессе написания работы. Необходимо перечислить проблемы, которые должны быть решены в рамках выбранной темы.

Основная часть доклада должна содержать вопросы, предусмотренные в плане работы. В ней необходимо отразить теоретические основы, раскрывающие суть проблемы, проанализировать собранные материалы, характеризующие практическую сторону объекта исследования. Этот раздел может содержать рабочие таблицы, диаграммы (диаграммы и другие материалы).

В заключение необходимо отразить выводы и предложения, полученные в результате предыдущей работы. Они должны быть сформулированы четко и точно.

Список литературы включает в алфавитном порядке список современных законов и нормативных актов, соответствующей научной литературы, научных работ, статистических сборников и других источников, выпущенных не ранее пяти лет.

### **Оформление эссе и порядок защиты**

Объем работы – 4-7 страниц пронумерованного компьютерного текста, шрифт, 14, интервал 1,5, поля стандартные. Иллюстрации, фотографии, рисунки, графики, которые появляются на тексте, должны быть пронумерованы.

Выполненный доклад проверяется преподавателем. Если доклад оформлен согласно предъявляемым требованиям, то работа допускается к защите, о чем преподавателем делаются записи на титульном листе работы. Если доклад имеет отрицательный отзыв, то документ возвращается на доработку с последующим представлением о его повторном рассмотрении.

Требуемый уровень оригинальности не менее 50%.

Доклады могут сопровождаться презентацией, отражающей основные моменты выполненного исследования.

### **Критерии оценки реферата**

Критерий оценки реферата	Показатель	Максимальное количество баллов
1. Степень раскрытия сущности проблемы	- соответствие содержания теме реферата;	1
	- полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы;	1
	- умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал;	1



	- умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу;	1
	- аргументировать основные положения и выводы;	1
	- умение четко и обоснованно формулировать выводы;	1
	- самостоятельность, способность к определению собственной позиции по проблеме и к практической адаптации материала	2
2.Соблюдение требований по оформлению	- правильность и аккуратность оформления реферата	1
	-точность в цитировании и указании источника текстового фрагмента,	1
	- соблюдение требований к объему и структуре реферата;	1
	- грамотность и культура изложения	1
3.Уровень защиты реферата	- доклад структурирован, раскрывает тему	1
	- даны правильные, аргументированные ответы на уточняющие вопросы	2
	- слайды представлены в логической последовательности и оформление презентации;	1
	- количество слайдов не более 10	1
Максимальное количество баллов		17

Для подготовки презентации к защите реферата, обучающемуся необходимо использовать PowerPoint. Количество слайдов презентации к защите реферата – не более 10.

Максимальное количество баллов, которое обучающийся может получить за подготовку реферата и презентации к нему составляет 17 баллов. Баллы учитываются в процессе проведения текущего контроля.

17 баллов – оценка «отлично»;

12-16 баллов – оценка «хорошо»;

8-11 баллов – оценка «удовлетворительно»

Менее 8 баллов – оценка «неудовлетворительно».

## 6. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ТЕСТИРОВАНИЮ

Успешное выполнение тестовых заданий является необходимым условием итоговой положительной оценки в соответствии с рейтинговой системой обучения. Выполнение тестовых заданий предоставляет студентам возможность самостоятельно контролировать уровень своих знаний, обнаруживать пробелы в знаниях и принимать меры по их ликвидации. Форма изложения тестовых заданий позволяет закрепить и восстановить в памяти пройденный материал. Тестовые задания охватывают основные вопросы по дисциплине «Кросскультурный менеджмент».

У студента есть возможность выбора правильного ответа или нескольких правильных ответов из числа предложенных вариантов. Для выполнения тестовых заданий студенты должны изучить лекционный материал по теме, соответствующие разделы учебников, учебных пособий и других источников.

Контрольный тест выполняется студентами самостоятельно во время семинарских занятий.

### Тестовые задания

1. Коммуникация - это:

- обмен опытом между организациями;
- обмен информацией между людьми;
- принципы поведения в отдельной организации;
- предпринимательский этикет.

2. Кросскультурные коммуникации - это:

- процесс взаимодействия двух и более субъектов общения (индивидов, групп, организаций), принадлежащих к различным культурам;
- культурный опыт;

- социальная ответственность;
  - соблюдение прав и свобод личности
3. Основная проблема кросскультурных коммуникаций это:
- культурное сходство;
  - национализм;
  - взаимопонимание и ответственность за последствия обоюдного обмена;
  - информацией и ценностями;
  - забота о сохранении многообразия культур, в условиях динамично развивающегося мира.
4. Наиболее значимыми критериями эффективности кросскультурных коммуникаций могут служить:
- толерантность в отношении представителей других культур;
  - сохранение самобытности носителей культуры;
  - соблюдение прав и свобод субъектов кросскультурной коммуникации;
  - все ответы верны.
5. Межкультурная компетенция - это- способность к успешному двустороннему общению с людьми из других культур;
- патриотизм;
  - система звуков и письменных знаков;
  - комфортность
6. Этикет - это:
- свод правил поведения, касающихся внешнего проявления отношения человека к людям;
  - имидж сотрудника;
  - принципы поведения в отдельной организации;
  - культура предпринимательства.
7. Большая часть информации передается не посредством слов, а такими невербальными знаками коммуникации, как внешний вид, марка автомобиля, манера поведения и тд. Это характерно для
- низкоконтекстной культуры;
  - среднеконтекстной культур;
  - высококонтекстной культуры;
  - безконтекстной культуры
8. К низкоконтекстным культурам не относится
- Скандинавия;
  - Швейцария;
  - Франция;
  - Арабские страны
9. Сколько этапов выделяют в развитии кросскультурного шока.
- 6 этапов;
  - 3 этапа;
  - 4 этапа;
  - 2 этапа
10. В международном бизнесе продавец экспортер должен подстраиваться под культуру и традиции покупателя. Верно ли утверждение.
- верно;
  - неверно;
  - зависит от ситуации;
  - зависит от степени желания достичь положительного результата сделки.
11. В международном бизнесе приезжающий в страну, не обязательно должен подстраиваться под местные условия и традиции. Верно ли утверждение.
- зависит от ситуации;
  - неверно;
  - верно;
  - зависит от степени желания достичь положительного результата сделки.

12. Культурное измерение наций по Хофстеду это?
- совокупность показателей, определяющих культурные характеристики различных народов.
  - академическая и прикладная наука о поведении и психических процессах.
  - совокупность исследований культуры как структурной целостности, выявление закономерностей её развития.
- понятие, имеющее огромное количество значений в различных областях человеческой жизнедеятельности
13. Сколько параметров выделил Хофстеде?
- пять параметров;
  - три параметра;
  - два параметра;
  - семь параметров.
14. Дистанция власти это?
- нацеленность на достижение результата любой ценой.
  - восприятие власти, степень, с которой наделённые относительно меньшей властью члены общества, института или организации ожидают и допускают неравномерность распределения власти.
- тяготение к личностным целям, осознание себя как «я», защита частных интересов, связи между отдельными личностями, не обремененными сильными обязательствами действовать совместно (США).
- степень восприятия и реагирования на незнакомые ситуации
15. По теории Тромпенаарса, к представителям эмоциональных культур относятся.
- мексиканцы, голландцы, швейцарцы;
  - французы;
  - англичане и японцы;
  - немцы.
16. В нейтральных культурах эмоции принято:
- открыто и естественно выражать;
  - контролировать;
  - игнорировать;
  - скрывать.
17. Специальная культура предполагает
- жесткое разграничение публичного и приватного пространства личности ;
  - увеличение своего публичного пространства;
  - трудности с вступлением в контакт;
  - охрану частной жизни.
18. На основании эмпирических исследований к странам с диффузной культурой относятся:
- Великобритания, США;
  - Венесуэла, КНР, Испания;
  - Швейцария;
  - Россия.
19. Чтобы поддержать гармонию и не допустить утраты уважения, перед переговорами японцы традиционно проводят ритуал под названием мейши, это:
- обмен крепкими рукопожатиями;
  - обмен визитными карточками;
  - поклон в знак уважения;
  - краткое, общее знакомство со всеми партнерами.
20. В деловом общении японских бизнесменов главную роль играет:
- совершение сделки;
  - поиск новых связей и знакомств;
  - установление взаимопонимания с партнерами;
  - положение и статус партнера на рынке.
21. Что свойственно японской культуре?
- компромиссы;
  - открытость;

- коллективность;
  - многоречивость.
22. Деловое общение корейских бизнесменов отличает:
- четкость и напористость;
  - решение сначала второстепенные, а потом уже главных задач;
  - сдержанность и медленность;
  - многословность, но недоверие.
23. В Китае установление взаимопонимания является важной частью всего переговорного процесса. Что для этого нужно?
- познакомиться со своими коллегами до начала переговоров;
  - знакомиться с коллегами не обязательно;
  - познакомиться с коллегами после переговоров;
  - знакомиться по ходу переговоров.
24. В китайском деловом общении первый контакт не следует устанавливать:
- на торговой выставке;
  - через знакомство при помощи посредника;
  - при помощи торговой ассоциации;
  - путем телефонных переговоров.
25. Кластеризацию стран (культур) создали:
- Ронен;
  - Шенкар;
  - все ответы верны;
  - нет правильного ответа.
26. К какому из кластеров относится Турция?
- ближневосточный;
  - дальневосточный;
  - латиноамериканский;
  - арабский.
27. К какому из трех видов культур относятся арабы:
- моноактивные;
  - полиактивные;
  - реактивные;
  - нет правильного ответа.
28. Какая из стран не вошла в кластеризацию?
- Дания;
  - Венесуэла;
  - Тайланд;
  - Бразилия.
29. В какой из стран жест «О'кей» считается вульгарным:
- Франция;
  - Германия;
  - Бразилия;
  - Япония.
30. В какой форме проходят деловые встречи во Франции?
- свободная дискуссия;
  - по заранее составленной повестке;
  - официальный прием;
  - в форме совещания
31. Как и итальянцы, испанские бизнесмены во время переговоров часто полагаются на:
- быстрое мышление и спонтанность;
  - подготовку;
  - планирование;
  - тщательную подготовку и планирование.

32. Когда на деловом обеде с французским бизнесменом можно переходить к обсуждению деловых вопросов?
- в начале обеда;
  - в конце обеда;
  - только когда принесут кофе или десерт;
  - за бокалом вина.
33. На какое время не стоит в Испании назначать деловые переговоры?
- 8:30-12:30;
  - 12:30-13:30;
  - 16:30-18:30;
  - 13:30-16-30.
34. Доверие в США основывается на:
- на дружбе;
  - на связях;
  - на деловом опыте и доброй воли;
  - на знакомстве.
35. Какая должна быть работа для американца?
- скучная;
  - интересная;
  - обременительная;
  - на которой можно заработать много денег.
36. Как в США общаются друг с другом?
- по имени и фамилии;
  - по имени отчеству;
  - только по фамилии;
  - только по имени.
37. Ключевой момент всех сторон жизни Великобритании?
- юмор;
  - вежливость;
  - хладнокровие;
  - учтивость.
38. Назовите типы кросс - культурных менеджеров:
- действительный менеджер интернационального уровня;
  - экспатриат;
  - эксперт в определенной профессиональной деятельности
  - десантник «от случая к случаю»;- все ответы верны;
  - нет правильного ответа.
39. Можно ли утверждать, что важнейшим элементом кросс-культурной технологии является использование Интернет - контактов:
- да, это утверждение верное;
  - нет кросскультурные технологии требуют непосредственных контактов людей;
  - нет, кросскультурные технологии требуют организации совместного обучения представителей различных культур;
  - нет, кросскультурные технологии исключают использование электронных контактов.
40. Система методов воздействия руководителя на подчиненных. Один из важнейших факторов эффективной работы организации, полной реализации потенциальных возможностей людей и коллектива это...
- кросскультурный менеджмент;
  - кросскультурный шок;
  - стиль руководства;
  - кросскультурное поведение.
41. Что из перечисленного не относится к стилям руководства?
- директивный стиль;
  - демократический стиль;

- либеральный стиль;
  - аналитический стиль.
42. Какой стиль характеризуется высокой централизацией руководства, доминированием единоначалия?
- директивный стиль;
  - аналитический стиль;
  - демократический стиль;
  - либеральный стиль.
43. Какой стиль характеризуется распределением полномочий, инициативы и ответственности между руководителем и заместителями, руководителем и подчиненными?
- аналитический стиль;
  - демократический стиль;
  - директивный стиль;
  - либеральный стиль.
44. Какой стиль характеризуется отсутствием активного участия руководителя в управлении коллективом?
- либеральный стиль;
  - директивный стиль;
  - демократический стиль;
  - аналитический стиль.
45. В какой культуре предполагается, что дорога к прогрессу базируется на инициативе, творчестве, индивидуализме и равенстве:
- в японской;
  - в западной;
  - в американской;
  - в русской.
46. В какой культуре мир рассматривается организованным единственно по вертикали, строго иерархично, что определяется традиционной авторитарностью:
- в японской;
  - в западной;
  - в американской;
  - в русской.
47. В какой культуре власть в большей степени ассоциируется с подчинением, покровительством, преданностью группе или фирме, часто своего рода «социальным принуждением»:
- в западной;
  - в американской;
  - в восточной;
  - в южноамериканской.
48. На Ближнем Востоке компромисс:
- имеет негативное значение, это признак слабости, скомпроментированности участника деловых переговоров;
  - демонстрирует моральность, доверие и честную игру;
  - доказывает неумение вести деловые переговоры;
  - является одной из основ ведения бизнеса.
49. Какая культура управления более всего близка к французской системе управления:
- либеральная;
  - бюрократическая;
  - авторитарная;
  - демократическая.
50. Британские управляющие традиционно делают упор на:
- обучении персонала и вложении в НИОКР;
  - навыке общения и опыте работы;
  - опыте работе и прагматизме;
  - навыке общения и прагматизме.

51. Самым важным фактором развития компании в Италии считается:

- фактор главенства прибыли;
- фактор главенства «семьи»;
- фактор главенства опыта;
- фактор главенства удовлетворения потребителей.

52. Решение ключевых проблем в шведской системе управления происходит путем:

- путем переговоров и взаимного приспособления;
- путем авторитарного управления;
- путем досконального исполнения предписанных правил;
- путем делегирования и распределения обязанностей с целью упрощения работы.

53. Какой культуре управления характерна наименьшая «текучка кадров»:

- американской;
- европейской;
- японской;
- русской.

54. Американский стиль управления можно охарактеризовать как:

- «Каждый сам за себя»;
- «В моей компании я как в семье»;
- «Помогу коллеге при первой возможности»;
- «Меня не интересует дела компании, меня волнуют мои деньги».

55. Кросскультурный тренинг - это.

- приобретение знаний путем чтения книг, просмотра фильмов;
- прослушивания академических курсов;
- метод активного развивающего обучения, в наибольшей степени соответствующий целям

реального бизнеса;

- речевые обороты, в которых формальное значение слов не совпадает или противоречит реально вкладываемому смыслу;

- чувство смущения и отчуждения, часто испытываемое теми, кто неожиданно подвергается действию культуры и общества.

### **Критерии оценивания компетенций**

Оценка «отлично» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 90 %.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 70 %).

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 50 %).

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания составляет менее 50 %, либо ответы заимствованы.

### **Оформление ответов на тесты**

Ответы на тесты оформляются на студентом на отдельном листе самостоятельно. В правом углу проставляется ФИО и группа, далее следует номер теста и выбранный вариант ответа.

## **7. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ**

Данный вид самостоятельной работы рабочей программой дисциплины (модуля) не предусмотрен.

## **8. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ЗАЧЕТУ**

Процедура зачета (дифференцированного зачета) как отдельное контрольное мероприятие проводится по следующим вопросам.

Вопросы для подготовки к зачету:

1. Сущность, значение и методы исследования межкультурных взаимодействий в международном бизнес-менеджменте.

2. Основные эры развития международного бизнеса

3. Кросскультурный шок: причины возникновения и основные характеристики
4. Симптомы и фазы кросскультурного шока.
5. Способы преодоления кросскультурного шока
6. Роль параметра «индивидуализм-коллективизм» в соответствии с исследованием Г.Ховстеде с точки зрения современного менеджмента.
7. Роль параметра «избегание неопределенности» в соответствии с исследованием Г.Ховстеде с точки зрения современного менеджмента.
8. Роль параметра «дистанция власти» в соответствии с исследованием Г.Ховстеде с точки зрения современного менеджмента.
9. Роль параметра «мужественность-женственность» в соответствии с исследованием Г.Ховстеде с точки зрения современного менеджмента.
10. Барьеры восприятия чужой культуры и кросс-культурная адаптация
11. Теория базовых и инструментальных ценностей Дж.Рокича.
12. Институциональный подход в кросскультурном менеджменте
13. Кросскультурный менеджмент: концепция культуры, культурные слои и стереотипы
14. Значение культуры в международном бизнесе
15. Подходы к классификации теории культуры
16. Классификация деловых культур по Р.Льюису.
17. Системный подход к культуре
18. Ценностный подход к изучению культуры
19. Универсальный подход к изучению культур
20. Особенности кросскультурных коммуникаций
21. Управление кросс-культурной коммуникацией
22. Коммуникация: языковые барьеры и невербальная коммуникация
23. Проблемы кросскультурных коммуникаций и их преодоление
24. Управление мотивацией в кросскультурном менеджменте
25. Исследования Эдварда Холла и их значение в кросскультурном менеджменте.
26. Влияние культурно-странового контекста на мотивационные изменения
27. Характеристики культур низкого и высокого контекста.
28. Влияние ряда факторов на мотивацию.
29. Ценности работников разных наций.
30. Группировка стран Европы по культурным параметрам: страновые кластеры.
31. Характеристика процесса глобализации
32. Роль менеджеров в японской системе управления
33. Сравнительный анализ американского, европейского и японского менеджмента.
34. Ценности работников разных наций.
35. Исследования Герта Хофстеде и их значения в кросскультурном менеджменте
36. Группировка стран Европы по культурным параметрам: страновые кластеры.
37. Содержание и сравнительный анализ моделей развития бизнес-деятельности на основе национальной культуры («Инкубатор», «Семья», «Управляемая ракета» и «Эйфелева башня»). Классификация моделей культур Фонса Тромпенаарса и Хэмпдона Тернера.
38. Измерение культуры Ф. Тромпенаарсом.
39. Значение исследований Э. Холла в кросскультурном менеджменте
40. Значение исследований Р.Льюиса и Г. Хофстеде для странового анализа.
41. Способы преодоления языковых барьеров в международном бизнесе.
42. Характерные особенности корпоративной культуры организации и ее зависимость от специфики общественных отношений в бизнес-среде.
43. Общие черты и различия в подготовке менеджеров в США, Японии и Евросоюзе.
44. Исследовательский проект GLOBE

Зачет выставляется по результатам работы в семестре, при сдаче всех контрольных точек, предусмотренных текущим контролем успеваемости.



## 9. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ЭКЗАМЕНУ

Данный вид самостоятельной работы рабочей программой дисциплины (модуля) не предусмотрен.

### СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ

#### Основная литература

- 1.1 Балашов А.П. Организационная культура: Учебное пособие Москва: Вузовский учебник, 2017 <http://znanium.com/go.php?id=814611>
- 1.2 Groшев И. В., Краснослободцев А. А. Организационная культура: учебник Москва: Юнити, 2015 <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=119433>
- 1.3 Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: Учебное пособие Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2020 <http://znanium.com/catalog/document?id=351754>
- 1.4 Семенов Ю.Г. Организационная культура: Учебное пособие Москва: Университетская книга, 2020 <http://znanium.com/catalog/document?id=367487>

#### Дополнительная литература

- 2.1 Семенов, Ю. Г. Организационная культура. Управление и диагностика: учебное пособие Москва: Логос, 2006 <http://www.iprbookshop.ru/9135.html>
- 2.2 Groшев И. В., Емельянов П. В. Организационная культура Москва: Издательство "ЮНИТИ-ДАНА", 2015 <http://znanium.com/go.php?id=881381>
- 2.3 Морозов И. А. Феномен куклы в традиционной и современной культуре (Кросскультурное исследование) Москва: Индрик, 2011 <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=428343>

#### Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

- Э1 Управление человеческими ресурсами: Учебник / Л.В. Карташова; Институт экономики и финансов "Синергия". - М.: ИНФРА-М, 2005. - 236 с.: 60x90 1/16. - (Учебники для программы MBA). (переплет) ISBN 5-16-002196-5 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/87346>
- Э2 Управление персоналом организации: современные технологии: учебник / С.И. Сотникова, Е.В. Маслов, Н.Н. Абакумова, Ю.А. Масалова, В.П. Осипов ; под ред. С.И. Сотниковой. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2019. — 513 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — [www.dx.doi.org/10.12737/textbook\\_5bed839113b498.63715965](http://www.dx.doi.org/10.12737/textbook_5bed839113b498.63715965). - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/967377>
- Э3 Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Управление персоналом", "Менеджмент организации" / Базаров Т.Ю. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 239 с.: 60x90 1/16 ISBN 978-5-238-01500-2 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/883716>
- Э4 Алавердов, А.Р. Управление человеческими ресурсами организации : учебник / А.Р. Алавердов. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : Университет «Синергия», 2017. - 681 с. : ил., табл. - (Университетская серия). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4257-0269-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455415>
- Э5 Управление персоналом: Учебник / Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 560 с.: ISBN 5-238-00290-4 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/884141>

- Э6 Маслов, В.И. Стратегическое управление персоналом : учебное пособие / В.И. Маслов. - Москва : Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2003. - 93 с. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=103844>
- Э7 Концепция стратегии управления персоналом организации [Вестник ГУУ. Социология и управление персоналом, Выпуск 12 (38), 2007, стр. -] - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/453234>



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Технологический институт сервиса (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе  
(ТИС (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе)**

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

по выполнению практических работ  
по дисциплине «Технологии самоменеджмента»  
обучающихся направления подготовки  
38.04.02 «МЕНЕДЖМЕНТ»

Направленность (профиль) «Стратегическое управление»

Методические указания по дисциплине «Технологии самоменеджмента» содержат задания для обучающихся, необходимые для практических занятий.

Проработка предложенных заданий позволит обучающимся приобрести необходимые знания в области изучаемой дисциплины.

Предназначены для направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент», направленность (профиль) «Стратегическое управление».

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение

**Практическое занятие 1.** Применение и преимущества самоменеджмента в построении собственной карьеры и саморазвитии.

**Практическое занятие 2.** Методы самооценки и их характеристики. Оценка саморезультатов и внешняя оценка.

**Практическое занятие 3.** Области и этапы планирования. Диагностика рабочего времени.

**Практическое занятие 4.** Работа с секретарем. Работа с корреспонденцией. Проведение собраний, совещаний, переговоров и пр.

**Практическое занятие 5.** Управление потоком посетителей. Правило кругооборота обрабатываемых документов.

**Практическое занятие 6.** Обмен письменной информацией. Деловая корреспонденция.

**Практическое занятие 7.** Роли участников совещания.

**Практическое занятие 8.** Беседа как вид коммуникативной деятельности.

**Практическое занятие 9.** Организация переговоров. Невербальные средства общения.

**Практическое занятие 10.** Управление конфликтами, нейтрализация стрессов и др.

Пример тестовых заданий по дисциплине

Примерная тематика рефератов и эссе

Список рекомендуемых информационных источников

## ВВЕДЕНИЕ

При изучении курса дисциплины наряду с овладением обучающимися теоретическими положениями уделяется внимание приобретению ими практических навыков с тем, чтобы они смогли успешно применять их в своей последующей деятельности.

Настоящие методические указания по дисциплине «Технологии самоменеджмента» включают в себя объем базовых занятий, направленных на освоение курса теоретических материалов, развитие навыков расчетно-аналитической работы, раскрытие возможностей использования полученных знаний на практике.

Целью дисциплины «Технологии самоменеджмента» является формирование у магистрантов знаний, навыков и умений, необходимых для успешной организации личного труда экономиста в качестве специалиста или руководителя.

Задачи курса:

- изучение методологических принципов самоменеджмента;
- освоение технологий управления временем, карьерой, работоспособностью, здоровьем, эмоционально-волевым потенциалом;
- развитие умений в области планирования деятельности, выборе приоритетов и делегировании;
- получение навыков управления карьерой;
- получение навыков организации личной деятельности;
- получение навыков формирования персонального имиджа.

Применение метода системного анализа к изучению данной дисциплины определяет следующие его задачи: изучение проблем в исторической перспективе, расширение у обучающихся объема знаний в области осмысления сущности современных проблем, обсуждаемых в средствах массовой информации, управленческой, экономической и др. литературе, а также приобретение навыков последовательного и грамотного изложения своих мыслей в устной и письменной формах.

В результате освоения данной дисциплины у магистров формируются следующие компетенции:

УК-6.1: Определяет стимулы, мотивы и приоритеты собственной профессиональной деятельности и цели карьерного роста;

УК-6.2: Проводит рефлексию своей деятельности и разрабатывает способы ее совершенствования.

Изучив данный курс, магистрант должен:

Знать:

- подходы к определению стимулов, мотивов и приоритетов собственной профессиональной деятельности и целей карьерного роста;
- методологию разработки способов совершенствования своей деятельности через проведение ее рефлексии.

Уметь:

- взаимосвязывать намеченные стимулы, мотивы и приоритеты собственной профессиональной деятельности с целями карьерного роста;
- проводить рефлексию своей деятельности и разрабатывать способы ее совершенствования.

Владеть:

- способностью определять стимулы, мотивы и приоритеты собственной профессиональной деятельности с целями карьерного роста;
- способностью проводить рефлексию своей деятельности и разрабатывать способы ее совершенствования.

Реализация компетентностного подхода предусматривает широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий (разбор и анализ конкретных ситуаций, собеседование) в сочетании с внеаудиторной работой в целях формирования и развития профессиональных навыков будущих магистров.

Лекционный курс является базой для последующего получения обучающимися практических навыков, которые приобретаются ими на практических занятиях, проводимых в активных формах: деловые игры; ситуационные семинары, написание эссе и др.

Методика проведения практических занятий и их содержание продиктованы стремлением как можно эффективнее развивать у магистрантов мышление и интуицию, необходимые современному специалисту. Активные формы практических занятий открывают большие возможности для проверки усвоения теоретического и практического материала обучающимися.

## **Практическое занятие 1**

### **Применение и преимущества самоменеджмента в построении собственной карьеры и саморазвитии**

**Цель занятия** заключается в формировании у обучающихся профессиональных компетенций УК-6.1, УК-6.2.

*Вопросы, выносимые на обсуждение:*

1. Сущность и назначение самоменеджмента.
2. Применение и преимущества самоменеджмента в построении собственной карьеры и саморазвитии.
3. Назначение самоменеджмента. Оценка своих управленческих качеств.

*Подготовка рефератов и эссе по теме занятия.*

## **Практическое занятие 2**

### **Методы самооценки и их характеристики. Оценка саморезультатов и внешняя оценка**

**Цель занятия** заключается в формировании у обучающихся профессиональных компетенций УК-6.1, УК-6.2.

*Вопросы, выносимые на обсуждение:*

1. Анализ управленческих качеств и их корректировка с помощью тренингов.
2. Методы самооценки и их характеристики. Оценка саморезультатов и внешняя оценка.

*Подготовка рефератов и эссе по теме занятия.*

### **Практическое занятие 3**

#### **Области и этапы планирования. Диагностика рабочего времени**

**Цель занятия** заключается в формировании у обучающихся профессиональных компетенций УК-6.1, УК-6.2.

*Вопросы, выносимые на обсуждение:*

1. Масштабы и правила планирования жизнедеятельности.
2. Планирование своей жизнедеятельности. Управление временем.
3. Области и этапы планирования. Диагностика рабочего времени.
4. Прием «ловушки времени» (по Л. Зайверту). Основные причины потерь времени и его нерационального использования.
5. Рациональная организация своего рабочего дня и рабочего места.

### **Практическое занятие 4**

#### **Работа с секретарем. Работа с корреспонденцией. Проведение собраний, совещаний, переговоров и пр.**

**Цель занятия** заключается в формировании у обучающихся профессиональных компетенций УК-6.1, УК-6.2.

*Вопросы, выносимые на обсуждение:*

1. Работа с секретарем.
2. Работа с корреспонденцией.
3. Проведение собраний, совещаний, переговоров и пр.

*Подготовка рефератов и эссе по теме занятия.*

### **Практическое занятие 5**

#### **Управление потоком посетителей. Правило кругооборота обрабатываемых документов**

**Цель занятия** заключается в формировании у обучающихся профессиональных компетенций УК-6.1, УК-6.2.

*Вопросы, выносимые на обсуждение:*



1. Организационные принципы распорядка дня.
2. Владение техниками развития интеллекта, памяти, быстрого чтения.
3. Управление потоком посетителей. Правило кругооборота обрабатываемых документов.
4. Умение слушать и слышать, умение объяснять.
5. Некоторые технологии управленческого общения. Обратная связь.

*Подготовка рефератов и эссе по теме занятия.*

### **Практическое занятие 6** **Обмен письменной информацией. Деловая корреспонденция**

**Цель занятия** заключается в формировании у обучающихся профессиональных компетенций УК-6.1, УК-6.2.

*Обще-групповое задание:* выбрать основные виды деловой корреспонденции и дать им характеристики.

*Вопросы, выносимые на обсуждение:*

1. Правила обмена письменной информацией.
2. Виды и назначение деловой корреспонденции.

*Подготовка рефератов и эссе по теме занятия.*

### **Практическое занятие 7** **Роли участников совещания**

**Цель занятия** заключается в формировании у обучающихся профессиональных компетенций УК-6.1, УК-6.2.

**Основное задание:** распределить роли участников совещания в учебной группе и провести совещание на примере организации.

**Ход занятия:**

1. Дать определение совещанию.
2. Каждому участнику охарактеризовать свои полномочия по должности.
3. Подготовить выступления от должностного лица по теме совещания.

*Вопросы, выносимые на обсуждение:*

1. Организация проведения совещания.
2. Технологии проведения собраний и совещаний.
3. Роли участников совещания.
4. Правила критики.
5. Технологии критики и одобрения. Репрессивное общение.

## **Практическое занятие 8**

### **Беседа как вид коммуникативной деятельности**

**Цель занятия** заключается в формировании у обучающихся профессиональных компетенций УК-6.1, УК-6.2.

*Вопросы, выносимые на обсуждение:*

1. Характеристики беседы как вида активных коммуникаций.
2. Владение аутотренингом.
3. Аттрактивное общение.
4. Телефонные разговоры.

*Подготовка рефератов и эссе по теме занятия.*

## **Практическое занятие 9**

### **Организация переговоров. Невербальные средства общения**

**Цель занятия** заключается в формировании у обучающихся профессиональных компетенций УК-6.1, УК-6.2.

*Индивидуальное задание:* Охарактеризуйте невербальные средства общения и их использование при:

- беседе;
- организации переговоров.

*Вопросы, выносимые на обсуждение:*

1. Переговоры и их организация.
2. В чем суть невербальных средств общения? Как их использовать?
3. Публичные выступления.

*Подготовка рефератов и эссе по теме занятия.*

## **Практическое занятие 10**

### **Управление конфликтами, нейтрализация стрессов и др.**

**Цель занятия** заключается в формировании у обучающихся профессиональных компетенций УК-6.1, УК-6.2.

*Проведение деловой игры* на тему «Возникновение конфликтных ситуаций в коллективе (группе)»: причины, сложности и возможности разрешения.

*Участники:* члены учебной группы с использованием ролей участников рабочей группы.

*Вопросы, выносимые на обсуждение:*

1. Охарактеризуйте технологии управления конфликтами и стрессами.
2. Как и для чего нужно управлять конфликтами?
3. Что понимается под нейтрализацией стрессов?
4. Профилактика конфликтов и управление стрессами.

*Подготовка рефератов и эссе по теме занятия.*

### **ПРИМЕР ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «Технологии самоменеджмента»**

**1. К функциям самоменеджмента не относится:**

- 1) постановка цели;
- 2) реализация и организация;
- 3) мотивация.

**2. Укажите одну из целей самоменеджмента:**

- 1) получение прибыли организацией;
- 2) сознательное управление течением своей жизни;
- 3) эффективное управление организацией.

**3. К какому блоку качеств менеджера относится умение ценить и эффективно использовать время:**

- 1) личная организованность;
- 2) способность правильно формулировать жизненные цели;
- 3) самодисциплина?

**4. К какому блоку качеств менеджера относится умение работать с информацией:**

- 1) самоконтроль личной жизнедеятельности;
- 2) знание техники личной работы;
- 3) способность правильно формулировать жизненные цели?

**5. К какому блоку качеств менеджера относится семейное благополучие:**

- 1) самоорганизация личного здоровья;
- 2) самоконтроль личной жизнедеятельности;
- 3) эмоционально-волевой потенциал?

**6. К какому блоку качеств менеджера относится тренированность нервной системы:**

- 1) самодисциплина;
- 2) самоорганизация личного здоровья;
- 3) эмоционально-волевой потенциал?

**7. К какому блоку качеств менеджера относится умение создавать и контролировать собственный имидж:**

- 1) самодисциплина;
- 2) самоконтроль личной жизнедеятельности;
- 3) знание техники личной работы?

**8. Какой метод увеличивает на 25% эффективность решения рабочих задач:**

- 1) метод приоритетности;

2) метод фиксации задач,

**9. План рабочего дня должен состоять из задач приоритетных и важных на:**

- 1) 80%;
- 2) 50%;
- 3) 30%;
- 4) 100%.

**10. Правило планирования личного времени:**

- 1) устанавливать соотношение (60:40);
- 2) устанавливать соотношение (40:60);
- 3) устанавливать соотношение (80:20).

## **ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ПО ПРОВЕРКЕ ЗНАНИЙ**

### ***Раздел 1. Сущность и значение самоменеджмента***

*1. Продолжите определение самоменеджмента - это управление базовыми ресурсами личности, такими как:*

- 1) материальные, финансовые, информационные ресурсы;
- 2) время, активность, платежеспособность, образованность;
- 3) время, деньги, здоровье;
- 4) дом, семья, работа.

*2. Основная цель самоменеджмента состоит в том, чтобы (выберите правильные ответы):*

- 1) максимально использовать собственные возможности;
- 2) увеличить свои доходы;
- 3) сознательно управлять течением своей жизни (самоопределяться);
- 4) преодолевать внешние обстоятельства как на работе, так и в личной жизни;
- 5) улаживать конфликты в личной и общественной жизни.

*3. Самоменеджмент направлен на четыре важнейших объекта управления, среди них:*

- 1) время,
- 2) активность,
- 3) платежеспособность,
- 4) образованность (интеллектуальные способности личности),
- 5) креативность.

*4. В развитии науки самоменеджмента выделяют следующие этапы:*

- 1) этап проб и ошибок;
- 2) этап разделения ответственности;
- 3) этап выделения областей знаний в науке самоменеджмента;
- 4) этап делегирования полномочий;
- 5) этап систематизации знаний в технике личной работы.

*5. Самоменеджмент представляет собой последовательное и целенаправленное выполнение определенных функций, среди них планирование своей деятельности, принятие решений по предстоящим делам, контроль итогов и корректировка целей, информация и коммуникация. Что пропущено?*

- 1) делегирование полномочий;
- 2) построение организационной структуры;

- 3) самомотивация;
- 4) реализация и организация личного трудового процесса;
- 5) прогнозирование показателей работы.

6. *Основные психологические принципы целеполагания в самоменедменте не включают:*

1. Принцип системности.
2. Принцип осмысленности.
3. Принцип конкретности.
4. Принцип временных границ.
5. Принцип предельной полезности.

7. *Что такое рефрейминг? Это специальный прием, который позволяет:*

- 1) разгрузить рабочий день;
- 2) увидеть ситуацию, факт, действие под иным, непривычным для человека углом зрения;
- 3) увидеть новые факты;
- 4) контролировать самые разнообразные мотивы и интересы личности в процессе ее развития.

8. *Позитивные решения (принять идею)*

- 1) меняют нашу жизнь в лучшую сторону;
- 2) меняют нашу жизнь в худшую сторону;
- 3) меняют нашу жизнь в лучшую или худшую сторону;
- 4) не меняют нашу жизнь;
- 5) меняют жизнь или не меняют ее в зависимости от материального положения личности.

9. *Негативные решения (отбросить идею)*

- 1) меняют нашу жизнь в лучшую сторону;
- 2) меняют нашу жизнь в худшую сторону;
- 3) меняют нашу жизнь в лучшую или худшую сторону;
- 4) не меняют нашу жизнь;
- 5) освобождают мозг для осмысления других альтернатив.

10. *Как отойти от стереотипов, повысить уровень креативности и эффективности в принятии решений и управлении различными ситуациями? Для этого существует несколько приемов и методов, которые опробованы не одним человеком (выберите их из ниже приведенных рекомендаций):*

- 1) предложив один вариант действий, всегда искать второй, а лучше — несколько;
- 2) стараться находить как можно больше положительных объяснений поступкам других людей;
- 3) искать другие решения в аналогичных сферах деятельности;
- 4) стараться запомнить услышанные или прочитанные высказывания, которые очень удивили.

11. *Планирование деятельности является действительно самым мощным инструментом самоменеджмента. Выберите из перечисленного его выгоды.*

- 1) планирование деятельности мотивирует на новые достижения;
- 2) планирование позволяет лучше использовать время;
- 3) планирование деятельности позволяет развить творческое мышление;
- 4) процесс планирования работы программирует наш ум.

12. При использовании методов улучшенного планирования потребуются:

- 1) персональный компьютер;
- 2) дневник;
- 3) ежедневник;
- 4) калькулятор;
- 5) календарь планирования.

## **Раздел 2. Управление ресурсом времени**

1) Что обязательно включается в схему эффективного распоряжения бюджетом времени:

- a) постановка цели;
- b) планирование;
- c) установка приоритета;
- d) работа с информацией;
- e) оглашение результатов.

2) Среди основных методов управления временным ресурсом выберите те, которые напрямую подразумевают установление приоритетов задач:

- a) система управления временем Б. Франклина;
- b) матрица приоритетов Д. Эйзенхауэра;
- c) временной принцип В. Парето;
- d) система «АБВ-анализа»;
- e) метод «Альпы».

3) Из скольких этапов состоит «Система Б. Франклина»:

- a) 10;
- b) 12;
- c) 6;
- d) 3.

4) Критерии оценки приоритетов, предложенные Д. Эйзенхауэром:

- a) Срочность;
- b) Сложность;
- c) Количество затрачиваемого времени;
- d) Важность.

5) Выберите названия метода эффективного управления временем, основная идея которого - «внутри данной группы или множества отдельные малые части обнаруживают намного большую значимость, чем это соответствует их относительному удельному весу в группе»:

- a) метод управления временем В. Парето;
- b) «Правило 80/20»;
- c) «Принцип наименьших усилий»;
- d) «Золотые пропорции планирования времени»;
- e) «Картотечность».

б) Одной из закономерностей какого метода является: «важнейшие задачи составляют примерно 15% от общего количества дел руководителя, а вклад этих задач для достижения цели составляет около 65%»:

- a) матрица приоритетов Д. Эйзенхауэра;

- b) временной принцип В. Парето;
- c) система «АБВ-анализа»;
- d) метод «Альпы».

7) Выберите факторы, оказывающие основное влияние на эффективность использования рабочего времени:

- a) режим работы;
- b) техническая эстетика;
- c) количество работников в организации;
- d) самочувствие, работоспособность;
- e) эргономика труда.

8) «Кто не знает, в какую гавань он плывет, для того нет попутного ветра» - к какому принципу эффективной организации собственного времени можно отнести данное утверждение:

- a) планирование времени;
- b) вынужденная эффективность;
- c) одна задача - одна работа;
- d) «отстойники».

9) Закон Паркинсона предполагает при установлении сроков выполнения задач (жесткое планирование) деление рабочего времени на следующие пропорции:

- a) 25%/75%;
- b) 50%/50%;
- c) 60%/40%;
- d) 10%/90%.

10) Важнейшим из всех периодов планирования для руководителя, помогающим рационально использовать временной ресурс, является:

- a) час;
- b) день;
- c) год;
- d) 5 лет.

### **Раздел 3. Управление ресурсом работоспособности**

1. Продолжите определение активности личности: это - особый вид деятельности или особая деятельность, отличающаяся интенсификацией своих основных характеристик (целенаправленности, мотивации, осознанности, владения способами и приемами действий, эмоциональности), а также наличием таких свойств, как:

- 1) собранность и креативность;
- 2) инициативность и ситуативность;
- 3) реальность и плановость;
- 4) мотивированность и эмоциональность;
- 5) инициативность и продуктивность.

2. Ресурс активности человека - это ... позволяющих человеку производить общественно значимые преобразования в мире на основе присвоения богатств материальной и духовной культуры (вставьте пропущенные слова):

- 1) совокупность действий;
- 2) перечень качеств;
- 3) совокупность характеристик личности и внешних условий;

- 4) совокупность действий личности и внешних условий;
- 5) данные личности.

3. Ресурс работоспособности - это ... организма человека, необходимая для выполнения конкретной работы (вставьте пропущенные слова):

- 1) совокупность действий;
- 2) перечень качеств;
- 3) совокупность характеристик личности и внешних условий;
- 4) совокупность свойств;
- 5) совокупность функциональных возможностей.

4. Повышению работоспособности на рабочем месте способствуют меры по совершенствованию процессов труда с учетом психофизиологических требований, к которым относятся:

- 1) рост качества положений и инструкций;
- 2) рациональная организация и разделение труда;
- 3) совмещение профессий;
- 4) внедрение физиологически обоснованных режимов труда и отдыха;
- 5) формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

5. Методика управления ресурсом активности и работоспособности состоит из этапов (количество, перечень):

- 1) четырех этапов (планирование, организация, мотивация, контроль активности и работоспособности);
- 2) трех этапов (оценка потенциала активности и работоспособности, разработка программы физической подготовки, контроль результатов);
- 3) двух этапов (планирование активности и ее контроль);
- 4) этапы не выделяются.

6. Метод упражнений в зависимости от особенностей - физической нагрузки и отдыха - имеет ряд разновидностей. С точки зрения особенностей нагрузки выделяют упражнения:

- 1) с нормальными и повышенными нагрузками,
- 2) с активными и консервативными нагрузками,
- 3) со стандартными и меняющимися (вариативными) нагрузками,
- 4) с легкими, средними и повышенными нагрузками.

7. В жизненном цикле человека периоды детства, юности, молодости, взросления, зрелости, старости, угасания происходят каждые:

- 1) семь лет;
- 2) одиннадцать лет;
- 3) двадцать пять лет;
- 4) три года;
- 5) не имеют периодичности.

8. В жизни каждого человека присутствуют и воздействуют три различных потока энергии, формирующие:

- 1) физический, психический и биологический ритмы;
- 2) физический, психический и периодический ритмы;
- 3) физический, психический и интеллектуальный ритмы;
- 4) физический, интеллектуальный и социальный ритмы.



9. Немецкий исследователь Г. Хамп установил, что ... (установите правильное соотношение)

А. представители утреннего типа	1. лица, занятые физической деятельностью
Б. представители вечернего типа	2. люди умственного труда
В. представители смешанного типа (аритмики)	3. служащие

10. Установите правильное соотношение классификации и входящих в нее биоритмов

Наименование классификации	Виды биоритмов
А. По степени зависимости от внешних условий	1. - физиологические - экологические
Б. Классификация Ф. Хальберга	2. - суточные (циркадианные) - месячные - сезонные - многолетние и пр.
В. По длительности периода	3. - ритмы высокой частоты - ритмы средней частоты - ритмы низкой частоты
Г. По выполняемой функции	4. - экзогенные - эндогенные

#### Раздел 4. Управление ресурсом платежеспособности

1. Дефицит денежных средств – это:

- превышение дохода над расходами;
- превышение расходов над доходами;
- возможность инвестирования свободных финансов.

2. При составлении личного бюджета инвестиции в ценные бумаги относятся к:

- расходам,
- доходам.

3. При составлении личного бюджета получаемые дивиденды следует относить к:

- расходам,
- доходам.

4. Доходы от коммерческой и непроеизводственной предпринимательской деятельности относятся к:

- собственным финансовым ресурсам,
- привлеченным финансовым ресурсам.

5. Банковские и потребительские кредиты следует относить к:

- собственным финансовым ресурсам,
- привлеченным финансовым ресурсам.

6. Инвестиции, по которым имеются гарантии сохранности капитала, составляют группу активов:

- консервативные активы,
- умеренные активы.

7. Чем старше инвестор, тем доля рискованных активов в его инвестиционном портфеле

- меньше,

б) больше.

8. К какой группе финансовых инструментов относятся страховые компании и пенсионные фонды?

- а) консервативные инструменты,
- б) умеренно консервативные инструменты.

9. К какой группе финансовых инструментов относятся производные ценных бумаг: опционы и фьючерсы?

- а) умеренно консервативные инструменты,
- б) агрессивные инструменты.

10. Стратегии инвестирования по способу управления инвестициями можно разделить на следующие группы:

- а) активные и пассивные,
- б) агрессивные и консервативные.

11. Страховые взносы для всех банков - участников Системы страхования вкладов

- а) едины,
- б) различны.

12. К ключевым экономическим показателям, определяющим условия для развития индустрии страхования жизни, не относятся:

- а) уровень доходов населения,
- б) уровень безработицы,
- в) темпы экономического роста,
- г) инфляция.

### **Раздел 5. Управление ресурсом образованности**

1. Достижение общей грамотности есть прерогатива:

- а) общего среднего образования,
- б) высшей школы,
- в) начального образования,
- г) среднетехнического образования.

2. Образованность - это

- а) знания, обеспечивающие человеку определенные стартовые возможности,
- б) индивидуально-личностный результат образования,
- в) ценностно-ориентированное знание,
- г) формы индивидуального обучения.

3. Образованность в современном понимании включает в себя:

- а) профессиональные знания и умения,
- б) обширные знания в области музыки и искусства,
- в) знание информационных технологий и иностранных языков,
- г) знание практик общения и самопознания,
- д) гуманитарные и естественнонаучные знания.

4. Старая парадигма образования основывается на принципах:

- а) модель усвоения знаний: «внимание - слушание - понимание - запоминание - воспроизведение»;

- б) в центре внимания - проблемы общества и человека в их человеческом измерении;
- в) в основе системы оценок критерий «правильно - неправильно»;
- г) установка на однозначность решения;
- д) сосуществование множества концепций;
- е) основной оценочный критерий: «полезно - эффективно - безвредно».

*5. Понятие образовательного пространства включает:*

- а) образовательную среду,
- б) человека, как участника процесса образования,
- в) способности человека к ориентации в нестандартных ситуациях,
- г) потенциально возможные образовательные события,
- д) реальные образовательные события,
- е) уровень культуры человека.

*6. Ключевыми элементами открытой образовательной системы являе(ю)тся:*

- а) индивидуальные возможности и способности человека,
- б) информационная образовательная система,
- в) контакты с людьми,
- г) образовательные технологии.

*7. Активные формы работы, обязательные к включению в индивидуальное образовательное пространство:*

- а) составление планов, конспектов, ведение дневников, заметок,
- б) сдача экзаменов, зачетов,
- г) операционные игры, тренинги, тесты,
- д) постоянное знакомство с информационными изданиями, прайс-листами фирм, ситуацией на книжном, компьютерном рынках.

*8. Стандартная среда дистанционного образования характеризуется:*

- а) непосредственными контактами преподавателя и учащегося,
- б) учащиеся отдалены от преподавателя в пространстве и/или во времени,
- в) учащиеся и преподаватели используют для общения средства информационных технологий и компьютерных телекоммуникаций,
- г) использованием исключительно традиционных обучающих технологий.

*9. К объективным факторам, которые отвлекают внимание, не позволяя сосредоточиться, сконцентрироваться на работе, относят:*

- а) негативный настрой,
- б) проблемы, связанные со здоровьем,
- в) отсутствие самодисциплины,
- г) посторонние вопросы,
- д) работающую технику.

*10. Качества творческой личности, которые выявили американские психологи Э. Торренс и Л. Холл:*

- а) высокая работоспособность,
- б) высокая способность к действиям, выходящим за рамки обычных явлений,
- в) наличие чувства грядущего,
- г) способность разрешать конфликты там, где они не имеют логического решения,
- д) применение рациональных подходов в решении задач.

11. *Субъективными источниками развития внутренней познавательной мотивации человека выступают:*

- а) саморазвитие и самосовершенствование личности,
- б) усложнение проблемы и выявления ее взаимосвязей,
- в) потребность в самореализации,
- г) состояние здоровья человека.

12. *...это направленность сознания человека на определенные объекты, имеющие для него устойчивую или ситуативную значимость.*

- а) память,
- б) креативность,
- в) внимание,
- г) мышление.

13. *Каковы основные функции памяти, используемые в повседневной жизни и профессиональной деятельности человека?*

- а) сохранение, воспроизведение;
- б) обобщение, передача;
- в) запоминание, сохранение;
- г) запоминание, узнавание.

14. *Объективными факторами, влияющими на продуктивность запоминания, являются:*

- а) характер, наглядность и количество информации;
- б) врожденные способности человека;
- в) осмысленность и понятность информации;
- г) особенности обстановки, в которой происходит запоминание.

15. *С помощью каких мыслительных операций осуществляется процесс мышления человека?*

- а) анализ, синтез, сравнение, абстрагирование;
- б) экстраполяция, корреляция;
- в) обобщение, конкретизация, систематизация, классификация;
- г) моделирование.

16. *Доминирование каких особенностей мышления в соответствии с концепцией Дж. Гилфорд определяет уровень развития креативности человека?*

- а) оригинальность и необычность высказываемых идей;
- б) семантическая и адаптивная гибкость;
- в) продуцирование разнообразных идей в неопределенной ситуации;
- г) решение проблем в кратчайший промежуток времени.

17. *Основными условиями, способствующими развитию мыслительной креативности человека, являются:*

- а) благоприятный психологический климат в коллективе;
- б) возможность самореализации, саморазвития и обучения;
- в) ненормированный рабочий день;
- г) предоставление свободы действий и самостоятельности при выполнении функциональных обязанностей.

18. *Для развития навыков рационального чтения рекомендуется применять следующие методы чтения:*

- а) фиксирующее чтение,
- б) ориентирующее чтение,
- в) изучающее чтение,
- г) обобщающее чтение.

19. ...является одним из основных средств, с помощью которого человек получает и передает информацию, имеющую большую смысловую нагрузку или фиксирующую в себе то, что невозможно воспринять с помощью органов чувств:

- а) память,
- б) речь,
- в) коммуникация,
- г) мышление.

20. При «синектическом штурме» предусмотрено обязательное выполнение специальных приемов, основанных на:

- а) прямой и личной аналогии;
- б) коллективной аналогии;
- в) символической аналогии;
- г) фантастической аналогии.

### **Вариант проверочного теста**

#### ***Насколько хорошо Вы справляетесь со своей работой?***

Анализ условий, неблагоприятно влияющих на организацию труда руководителя, свидетельствует о необходимости уделить повышенное внимание к вопросам планирования его личной работы.

Следующий тест поможет определить, насколько хорошо Вы справляетесь с работой.

Подумайте над предлагаемыми утверждениями, указав свое отношение к ним следующим образом. Я поступаю так:

- а) почти никогда;
- б) иногда;
- в) часто;
- г) почти всегда.

1 Я резервирую в начале рабочего дня время для планирования.

2 Я перепоручаю все, что может быть перепоручено.

3 Я письменно фиксирую задачи и цели с указанием сроков их реализации.

4 Каждый официальный документ я стараюсь обрабатывать за один раз и окончательно.

5 Каждый день я составляю список предстоящих дел, упорядоченный по приоритетам. Важнейшие вещи я делаю в первую очередь.

6 Свой рабочий день я пытаюсь, по возможности, освободить от посторонних телефонных разговоров, незапланированных посетителей и неожиданно созываемых совещаний.

7 Свою дневную нагрузку я стараюсь распределить в соответствии с графиком моей работоспособности.

8 В моем плане времени есть «окна», позволяющие реагировать на актуальные проблемы.

9 Я пытаюсь проявить свою активность таким образом, чтобы в первую очередь сконцентрироваться на немногих жизненно важных проблемах.

10 Я умею говорить «нет», когда на мое время хотят претендовать другие, а мне необходимо выполнить более важные дела.

### **Ключ к тестовому заданию**

«Насколько хорошо Вы справляетесь со своей работой?»

Самооценка в баллах: «а» – 0, «б» – 1, «в» – 2, «г» – 3.

Результаты по сумме баллов:

0 – 15 баллов – Вы не планируете свое время и находитесь во власти внешних обстоятельств. Некоторых из своих целей Вы добиваетесь, если составляете список приоритетов и придерживаетесь его;

16 – 20 баллов – Вы пытаетесь управлять своим временем, но не всегда достаточно последовательны, чтобы иметь успех;

21 – 25 баллов – у Вас хороший самоменеджмент;

26 – 30 баллов – Вы можете служить образцом каждому, кто хочет научиться рационально расходовать свое время. Позвольте окружающим Вас людям (в том числе и авторам настоящей книги) приобщиться к Вашему опыту.

Если Вы наберете менее 24 баллов, то это не должно Вас обескураживать, просто Вам надо направить свою энергию на устранение слабых мест. Это будет первым шагом на пути к последовательному самоменеджменту.

### **Примерная тематика рефератов**

1. Личность Ли Якокки, его деятельность в американской корпорации «Крайслер».

2. Западная модель управления: личностные и профессиональные качества Людвиг Эрхарда.

3. Методы инвентаризации и анализа временных затрат: карточка ежедневного учета времени А. Гастева; учет времени П. М. Керженцева; ABC-хронометраж; учет времени в excel А. Федорова (подготовить доклад с иллюстративным материалом).

4. Методы инвентаризации и анализа временных затрат: фотография рабочей недели; хронометраж по Г.А. Архангельскому; журнал времени (подготовить доклад с иллюстративным материалом).

5. Самые образованные люди в современной России.

7. Самые образованные люди за рубежом.

8. Становление и развитие концепции персонального менеджмента

9. Современные подходы к целеориентированной индивидуальной профессиональной деятельности.

10. Использование современного инструментария управленческого анализа к исследованию и рационализации трудового процесса.

11. Психологические основы построения рационального режима труда и отдыха.

12. Опыт планирования индивидуальной профессиональной деятельности.

13. Использование делегирования для эффективной работы руководителя.

14. Методика функционально-стоимостного анализа в оценке эффективности использования рабочего времени.

15. Психологические приемы формирования устойчивой работоспособности и стрессоустойчивости.

16. Применение методик определения приоритетов дел для достижения целей профессиональной деятельности.

17. Мотивационная основа повышения профессионализации.

### Темы эссе

1. Значение самоменеджмента в профессиональной деятельности людей.
2. Преимущества и недостатки делегирования полномочий.
3. Значение персонального имиджа продвижении по карьерной лестнице в современных условиях.
4. Развитие Паблик рилейшинз.
5. Самоконтроль в деятельности менеджера: сущность и значение.
6. Развитие навыков здорового образа жизни.
7. Установление приоритетов в работе.
8. Модель качеств менеджера «Умение управлять самим собой».
9. Время - стратегический ресурс организации и человека.

### СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Основная литература				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
Л1.1	Исаченко И.И.	Основы самоменеджмента: Учебник	Москва: ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2019	<a href="http://znanium.com/go.php?id=1004402">http://znanium.com/go.php?id=1004402</a>
Л1.2	Позднякова С.В., Донец Н.Ю., Поздняков П.В., Морозов В.А.	Самоменеджмент: учебное пособие	Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный аграрный университет (СПбГАУ), 2015	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=364361">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=364361</a>
Дополнительная литература				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
Л2.1	Парахина В.Н., Перов В.И., Бондаренко Ю.Р.	Самоменеджмент: учебное пособие	Москва: Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, 2012	<a href="http://www.iprbookshop.ru/13157.html">http://www.iprbookshop.ru/13157.html</a>
Л2.2	Комаров Е.И.	Результативный самоменеджмент: Учебное пособие	Москва: Издательский Центр РИО ♦, 2013	<a href="http://znanium.com/catalog/document?id=171027">http://znanium.com/catalog/document?id=171027</a>
Методические разработки				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»				
Э1	Основы самоменеджмента: учебник / И.И. Исаченко. - М.: ИНФРА-М, 2019. - 312 с. - (Высшее образование). - Режим доступа: <a href="http://znanium.com/catalog/product/1004402">http://znanium.com/catalog/product/1004402</a>			
Э2	Самоменеджмент: учебное пособие / С.В. Позднякова, Н.Ю. Донец, П.В. Поздняков, В.А. Морозов; Министерство сельского хозяйства РФ, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования, Кафедра менеджмента в АПК. - Санкт-Петербург: СПбГАУ, 2015. - 55 с.: табл., схем. - Библиогр. в кн.; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=364361">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=364361</a>			
Э3	Результативный самоменеджмент: Учебное пособие / Комаров Е.И. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 133 с.: 60x88 1/16. - (Президентская программа подготовки управленческих кадров) (Обложка) ISBN 978-5-369-01047-1 - Режим доступа: <a href="http://znanium.com/catalog/product/402750">http://znanium.com/catalog/product/402750</a>			
Э4	Парахина, В.Н. Самоменеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие / В.Н. Парахина, В.И. Перов, Ю.Р. Бондаренко; под ред. В.Н. Парахина, В.И. Перов. - Электрон. текстовые данные. - М.: Московский			

	государственный университет имени М.В. Ломоносова, 2012. - 368 с. - 978-5-211-06254-2. - Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/13157.html">http://www.iprbookshop.ru/13157.html</a>
<b>Перечень программного обеспечения</b>	
1	Microsoft Windows (лицензионное ПО)
2	Пакет офисных программ Microsoft Office (лицензионное ПО)
3	Acrobat DC (свободно распространяемое ПО)
4	Консультант Плюс (отечественное лицензионное ПО)
<b>Перечень информационных справочных систем</b>	
1	Справочная правовая система (СПС) КонсультантПлюс: <a href="http://www.consultant.ru">http://www.consultant.ru</a>





МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Технологический институт сервиса (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе  
(ТИС (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе)**

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

для организации самостоятельной работы  
по дисциплине «Технологии самоменеджмента»  
для обучающихся направления подготовки  
38.04.02 «МЕНЕДЖМЕНТ»

Направленность (профиль) «Стратегическое управление»

Методические указания по дисциплине «Технологии самоменеджмента» содержат задания для обучающихся, необходимые для организации их самостоятельной работы.

Проработка предложенных заданий позволит обучающимся приобрести необходимые знания в области изучаемой дисциплины.

Предназначены для направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент», направленность (профиль) « Стратегическое управление».

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1. Общая характеристика самостоятельной работы	4
2. Контрольные точки и виды отчетности по ним	4
3. Методические рекомендации по изучению теоретического материала	4
4. Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям	8
5. Методические рекомендации по подготовке реферата (эссе)	9
6. Методические рекомендации по подготовке к тестированию	10
7. Методические рекомендации по подготовке к зачету	22
Список рекомендуемых информационных источников	23

## **ВВЕДЕНИЕ**

Цель методических указаний - оказать помощь обучающимся в освоении курса дисциплины «Технологии самоменеджмента».

Данные методические указания направлены на систематизированное и логически последовательное восприятие базовых занятий, направленных на освоение курса теоретических материалов, развитие навыков расчетно-аналитической работы, раскрытие возможностей использования полученных знаний на практике.

Перед началом курса целесообразно ознакомиться со структурой дисциплины на основании программы, а также с последовательностью изучения тем и их объемом. В целях оптимальной самоорганизации необходимо сопоставить данную информацию с графиком проведения занятий и выявить наиболее затратные по времени и объему темы, чтобы заранее определить для себя периоды объемных заданий.

### **1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**

Цель изучения дисциплины состоит в формировании у магистрантов знаний, навыков и умений, необходимых для успешной организации личного труда менеджера в качестве специалиста или руководителя.

Задачи курса:

- изучение методологических принципов самоменеджмента;
- освоение технологий управления временем, карьерой, работоспособностью, здоровьем, эмоционально-волевым потенциалом;
- развитие умений в области планирования деятельности, выборе приоритетов и делегировании;
- получение навыков управления карьерой;
- получение навыков организации личной деятельности;
- получение навыков формирования персонального имиджа.

В результате освоения данной дисциплины у магистров формируются следующие компетенции:

УК-6.1: Определяет стимулы, мотивы и приоритеты собственной профессиональной деятельности и цели карьерного роста;

УК-6.2: Проводит рефлекссию своей деятельности и разрабатывает способы ее совершенствования.

Самостоятельная работа по дисциплине выполняется с целью получения и закрепления знаний, приобретенных при изучении теоретического материала.

### **2. КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ И ВИДЫ ОТЧЕТНОСТИ ПО НИМ**

Контроль качества и сроков изучения тем лекций выполняется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в виде конспектирования текста.

Контроль качества и сроков выполнения практических заданий осуществляется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в соответствии с заданием.

Контроль качества сдачи доклада осуществляется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в соответствии с заданием.

Успеваемость обучающихся по дисциплине оценивается в ходе текущего контроля и промежуточной аттестации.

### **3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА**

Изучение любого раздела или темы следует начинать с ознакомления с вопросами плана изучения темы. Теоретический материал представляет собой конспект лекций, содержащий необходимый набор утверждений и формул (без детальных подробностей), но с подробным обоснованием их использования при решении конкретных управленческих задач. При изучении материала необходимо помимо лекционных материалов использовать рекомендуемую основную и дополнительную литературу для его лучшего усвоения.

Осваивать теорию следует в соответствии с последовательностью, представленной в плане лекции. Методика работы с литературой предусматривает ведение записи прочитанного в виде плана - конспекта, опорного конспекта. Это позволит сделать знания системными, зафиксировать и закрепить их в памяти обучающегося.

Для успешного освоения дисциплины обучающимся необходимо самостоятельно детально изучить представленные темы по рекомендуемым источникам информации. При подготовке к занятиям следует руководствоваться указаниями и рекомендациями преподавателя, использовать основную литературу из предоставленного им списка. Для наиболее глубокого освоения дисциплины рекомендуется изучать литературу, обозначенную как «дополнительная» в представленном списке в РПД.

#### **Текущая самостоятельная работа (СРС)**

Текущая самостоятельная работа по дисциплине «Технологии самоменеджмента» направлена на углубление и закрепление знаний, на развитие практических умений и включает следующие виды работ:

- работу с лекционным материалом;
- работу с рекомендованной литературой при подготовке к практическим занятиям;
- подготовку к выполнению письменных работ;
- подготовку к зачету.

#### **Творческая проблемно-ориентированная самостоятельная работа (ТСР)**

Творческая самостоятельная работа направлена на развитие интеллектуальной составляющей, развитие творческого мышления, формирование общекультурных и профессиональных компетенций и включает следующие виды работ:

- поиск, анализ и структурирование информации;
- изучение тем, вынесенных на самостоятельную проработку;
- написание реферата и эссе по предлагаемым темам.

### **СОДЕРЖАНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

Некоторые темы или отдельные вопросы из разделов дисциплины выносятся на самостоятельное изучение. Результат работы может быть представлен в форме реферата или эссе по предлагаемым темам.

#### ***Подготовка эссе по темам:***

1. Значение самоменеджмента в профессиональной деятельности людей.
2. Преимущества и недостатки делегирования полномочий.
3. Значение персонального имиджа продвижении по карьерной лестнице в современных условиях.
4. Развитие Паблик рилейшинз.
5. Самоконтроль в деятельности менеджера: сущность и значение.
6. Развитие навыков здорового образа жизни.
7. Установление приоритетов в работе.
8. Модель качеств менеджера «Умение управлять самим собой».
9. Время - стратегический ресурс организации и человека.

#### ***Темы рефератов по дисциплине «Технологии самоменеджмента»***

1. Личность Ли Якокки, его деятельность в американской корпорации «Крайслер».

2. Западная модель управления: личностные и профессиональные качества Людвига Эрхарда.
3. Методы инвентаризации и анализа временных затрат: карточка ежедневного учета времени А. Гастева; учет времени П. М. Керженцева; ABC-хронометраж; учет времени в excel А. Федорова (подготовить доклад с иллюстративным материалом).
4. Методы инвентаризации и анализа временных затрат: фотография рабочей недели; хронометраж по Г.А. Архангельскому; журнал времени (подготовить доклад с иллюстративным материалом).
5. Самые образованные люди в современной России.
7. Самые образованные люди за рубежом.
8. Становление и развитие концепции персонального менеджмента.
9. Современные подходы к целеориентированной индивидуальной профессиональной деятельности.
10. Использование современного инструментария управленческого анализа к исследованию и рационализации трудового процесса.
11. Психологические основы построения рационального режима труда и отдыха.
12. Опыт планирования индивидуальной профессиональной деятельности.
13. Использование делегирования для эффективной работы руководителя.
14. Методика функционально-стоимостного анализа в оценке эффективности использования рабочего времени.
15. Психологические приемы формирования устойчивой работоспособности и стрессоустойчивости.
16. Применение методик определения приоритетов дел для достижения целей профессиональной деятельности.
17. Мотивационная основа повышения профессионализации.

### **Контроль самостоятельной работы**

Оценка результатов самостоятельной работы организуется как единство двух форм: самоконтроль и контроль со стороны преподавателя.

Самоконтроль базируется на ответственности обучающегося и заинтересованности его в положительной оценке своего труда.

Преподаватель осуществляет текущий и итоговый контроль.

Цель текущего контроля – проверка эффективности усвоения учебного материала. Осуществляется путем выполнения небольших, на 5-10 минут, экспромт-заданий на лекциях и выполнения контрольных проблемно-ориентированных заданий на практических занятиях.

Цель итогового контроля – оценка качества подготовки обучающегося по данной дисциплине. Осуществляется путем сдачи зачета (с оценкой) в устной форме или с использованием компьютера по специально разработанным вопросам.

### **Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся**

Для организации самостоятельной работы, выполнения индивидуальных заданий и подготовки к зачету рекомендуется специальная основная учебная и дополнительная литература и Интернет-ресурсы: <http://www.consultant.ru>; <http://www.garant.ru>; <http://law.duma.tomsk.ru>.

## **ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**

### **Раздел 1: «Теоретические основы самоменеджмента»**

1. Сущность и назначение самоменеджмента.
2. Применение и преимущества самоменеджмента в построении собственной карьеры и саморазвитии.
3. Назначение самоменеджмента. Оценка своих управленческих качеств.

## **Раздел 2: «Технологии самоменеджмента»**

1. Анализ управленческих качеств и их корректировка с помощью тренингов.
2. Методы самооценки и их характеристики. Оценка саморезультатов и внешняя оценка.
3. Масштабы и правила планирования жизнедеятельности.
4. Планирование своей жизнедеятельности. Управление временем.
5. Области и этапы планирования. Диагностика рабочего времени.
6. Прием «ловушки времени» (по Л. Зайверту). Основные причины потерь времени и его нерационального использования.
7. Рациональная организация своего рабочего дня и рабочего места.
8. Работа с секретарем. Работа с корреспонденцией. Проведение собраний, совещаний, переговоров и пр.
9. Организационные принципы распорядка дня.
10. Владение техниками развития интеллекта, памяти, быстрого чтения.
11. Управление потоком посетителей. Правило кругооборота обрабатываемых документов.
12. Умение слушать и слышать, умение объяснять.
13. Некоторые технологии управленческого общения. Обратная связь.
14. Обмен письменной информацией. Деловая корреспонденция.
15. Организация проведения совещания.
16. Технологии проведения собраний и совещаний.
17. Роли участников совещания.
18. Правила критики.
19. Технологии критики и одобрения. Репрессивное общение.
20. Беседа как вид коммуникативной деятельности.
21. Владение аутотренингом.
22. Аппетитивное общение. Телефонные разговоры.
23. Организация переговоров. Невербальные средства общения.
24. Публичные выступления.
25. Технологии управления конфликтами и стрессами.
26. Управление конфликтами, нейтрализация стрессов и др.
27. Профилактика конфликтов и управление стрессами.

### **Критерии оценки устного опроса и контрольных заданий**

Полнота ответа на поставленный вопрос, умение использовать термины, приводить примеры, делать выводы.

В таблице 2 приведено весовое распределение баллов и шкала оценивания по видам контрольных мероприятий.

Таблица 2 - Весовое распределение баллов и шкала оценивания по видам контрольных мероприятий

Текущий контроль (50 баллов)						Бонусы	Промежуточная аттестация (50 баллов)	Итоговое количество баллов по результатам текущего контроля и промежуточной аттестации
Блок 1			Блок 2					
Лекционные занятия ( $X_1$ )	Практические занятия ( $Y_1$ )	Текущая аттестация ( $Z_1$ )	Лекционные занятия ( $X_2$ )	Практические занятия ( $Y_2$ )	Текущая аттестация ( $Z_2$ )	Самообразование и познавательная активность на занятиях	от 0 до 50 баллов	Менее 41 балла – не зачтено; Более 41 балла – зачтено
4	4	17	4	4	17			
Сумма баллов за 1 блок = 25			Сумма баллов за 2 блок = 25					

За каждый блок в сумме обучающийся должен получить 25 баллов, из них: 5 – за посещение занятий; 5 – за выполнение дополнительных заданий (доклад, статья, презентация); 10 – за выполнение тестовых заданий; 5 – за защиту лабораторных работ (при их наличии).

Критерии получения оценки:

- результат, содержащий полный правильный ответ – максимальное количество баллов;

- результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – более 60%) или ответ, содержащий незначительные неточности – 75% от максимального количества баллов;

- результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – от 30 до 60%) или ответ, содержащий значительные неточности - 40% от максимального количества баллов;

- результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – менее 30%), неправильный ответ (ответ не по существу задания) или отсутствие ответа – 0% от максимального количества баллов.

#### **4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

Процесс подготовки к практическим занятиям включает изучение нормативных документов, обязательной и дополнительной литературы по рассматриваемым вопросам.

Непосредственное проведение практического занятия предполагает:

- индивидуальные выступления обучающихся с сообщениями по какому-либо вопросу изучаемой темы;

- фронтальное обсуждение рассматриваемой проблемы, обобщения и выводы по теме;

- решение вариантных задач и упражнений;

- решение ситуационных производственных (профессиональных) задач;

- проектирование и моделирование разных видов и компонентов профессиональной деятельности.

#### **5. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ РЕФЕРАТА (ЭССЕ)**

К самостоятельной работе относится выполнение реферата и эссе по дисциплине «Технологии самоменеджмента» как одного из этапов учебного процесса, который помогает обучающимся приобретать навыки самостоятельного исследования и представления его результатов.

Тема реферата (эссе) выбирается обучающимся самостоятельно по согласованию с преподавателем. **Примерные темы рефератов (эссе)** представлены в п.3.

С результатами подготовки реферата (эссе) обучающийся может выступать на конференциях и семинарах по рассмотренному вопросу.

##### **Общие рекомендации по подготовке реферата (эссе)**

Реферат должен включать в себя введение, основную часть и заключение.

Во введении необходимо отразить обоснование актуальности выбранной темы, краткое описание текущего состояния проблемы. В нем обучающийся должен указать цель и задачи работы, объект исследования, элементы новизны, введенные в процессе написания доклада. Необходимо перечислить проблемы, которые должны быть решены в рамках выбранной темы.

Основная часть реферата (эссе) должна содержать вопросы, предусмотренные в плане работы. В ней необходимо отразить теоретические основы, раскрывающие суть проблемы,



проанализировать собранные материалы, характеризующие практическую сторону объекта исследования. Этот раздел может содержать рабочие таблицы, диаграммы и другие материалы.

В заключении необходимо отразить выводы и предложения, полученные в результате предыдущей работы. Они должны быть сформулированы четко и точно.

Список использованных информационных источников должен включать в алфавитном порядке список современных законов и нормативных актов, соответствующей научной литературы, научных работ, тематических сборников и других источников, выпущенных не ранее пяти лет.

### **Оформление реферата (эссе) и порядок его защиты**

Объем работы – 15-20 страниц пронумерованного компьютерного текста, шрифт 14, интервал 1,5, поля стандартные. Иллюстрации, фотографии, рисунки, графики, которые появляются на тексте, должны быть пронумерованы.

Выполненный реферат проверяется преподавателем. Если он оформлен согласно предъявляемым требованиям, то допускается к защите, о чем преподавателем делаются записи на титульном листе работы.

Если имеется отрицательный отзыв, реферат возвращается на доработку с последующим представлением о его повторном рассмотрении.

Требуемый уровень оригинальности не менее 50%.

Рефераты (эссе) могут сопровождаться презентацией, отражающей основные моменты выполненного исследования. Для подготовки презентации обучающемуся необходимо использовать PowerPoint. Количество слайдов презентации – не более 10.

### **Критерии оценки реферата (эссе)**

Критерий оценки	Показатель	Максимальное количество баллов
1. Степень раскрытия сущности проблемы	- соответствие содержания теме;	1
	- полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы;	1
	- умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал;	1
	- умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу;	1
	- аргументировать основные положения и выводы;	1
	- умение четко и обоснованно формулировать выводы;	1
	- самостоятельность, способность к определению собственной позиции по проблеме и к практической адаптации материала	2
2. Соблюдение требований по оформлению	- правильность и аккуратность оформления;	1
	-точность в цитировании и указании источника текстового фрагмента;	1
	- соблюдение требований к объему и структуре реферата;	1
	- грамотность и культура изложения	1
3. Уровень защиты	- реферат структурирован, раскрывает тему;	1
	- даны правильные, аргументированные ответы на уточняющие вопросы;	2
	- слайды представлены в логической последовательности и оформлены в виде презентации;	1
	- количество слайдов не более 10	1
Максимальное количество баллов		17 (10+7)

Максимальное количество баллов, которое обучающийся может получить за выполнение реферата (эссе) и презентации к нему составляет 17 (10+7) баллов.

Баллы учитываются в процессе проведения текущего контроля:

- 17 баллов – оценка «отлично»;
- 12-16 баллов – оценка «хорошо»;
- 8-11 баллов – оценка «удовлетворительно»
- Менее 8 баллов – оценка «неудовлетворительно».

## **6. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ТЕСТИРОВАНИЮ**

Успешное выполнение тестовых заданий является необходимым условием итоговой положительной оценки в соответствии с рейтинговой системой обучения. Выполнение тестовых заданий предоставляет обучающимся возможность самостоятельно контролировать уровень своих знаний, обнаруживать пробелы и принимать меры по их ликвидации.

Форма изложения тестовых заданий позволяет закрепить и восстановить в памяти пройденный материал. Тестовые задания охватывают основные вопросы по дисциплине «Технологии самоменеджмента».

У обучающегося есть возможность выбора одного или нескольких правильных ответов из числа предложенных вариантов. Для выполнения тестовых заданий обучающиеся должны изучить лекционный материал по теме, соответствующие разделы учебников, учебных пособий и других источников.

Контрольные тесты выполняются обучающимися самостоятельно во время практических занятий или при выполнении самостоятельных заданий как итоговые по пройденной теме.

### **ПРИМЕР ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «Технологии самоменеджмента»**

#### **1. К функциям самоменеджмента не относится:**

- 1) постановка цели;
- 2) реализация и организация;
- 3) мотивация.

#### **2. Укажите одну из целей самоменеджмента:**

- 1) получение прибыли организацией;
- 2) сознательное управление течением своей жизни;
- 3) эффективное управление организацией.

#### **3. К какому блоку качеств менеджера относится умение ценить и эффективно использовать время:**

- 1) личная организованность;
- 2) способность правильно формулировать жизненные цели;
- 3) самодисциплина?

#### **4. К какому блоку качеств менеджера относится умение работать с информацией:**

- 1) самоконтроль личной жизнедеятельности;
- 2) знание техники личной работы;
- 3) способность правильно формулировать жизненные цели?

#### **5. К какому блоку качеств менеджера относится семейное благополучие:**

- 1) самоорганизация личного здоровья;
- 2) самоконтроль личной жизнедеятельности;
- 3) эмоционально-волевой потенциал?

**6. К какому блоку качеств менеджера относится тренированность нервной системы:**

- 1) самодисциплина;
- 2) самоорганизация личного здоровья;
- 3) эмоционально-волевой потенциал?

**7. К какому блоку качеств менеджера относится умение создавать и контролировать собственный имидж:**

- 1) самодисциплина;
- 2) самоконтроль личной жизнедеятельности;
- 3) знание техники личной работы?

**8. Какой метод увеличивает на 25% эффективность решения рабочих задач:**

- 1) метод приоритетности;
- 2) метод фиксирования задач,

**9. План рабочего дня должен состоять из задач приоритетных и важных на:**

- 1) 80%;
- 2) 50%;
- 3) 30%;
- 4) 100%.

**10. Правило планирования личного времени:**

- 1) устанавливать соотношение (60:40);
- 2) устанавливать соотношение (40:60);
- 3) устанавливать соотношение (80:20).

## **ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ПО ПРОВЕРКЕ ЗНАНИЙ**

### ***Раздел 1. Сущность и значение самоменеджмента***

*1. Продолжите определение самоменеджмента - это управление базовыми ресурсами личности, такими как:*

- 1) материальные, финансовые, информационные ресурсы;
- 2) время, активность, платежеспособность, образованность;
- 3) время, деньги, здоровье;
- 4) дом, семья, работа.

*2. Основная цель самоменеджмента состоит в том, чтобы (выберите правильные ответы):*

- 1) максимально использовать собственные возможности;
- 2) увеличить свои доходы;
- 3) сознательно управлять течением своей жизни (самоопределяться);
- 4) преодолевать внешние обстоятельства как на работе, так и в личной жизни;
- 5) улаживать конфликты в личной и общественной жизни.

*3. Самоменеджмент направлен на четыре важнейших объекта управления, среди них:*

- 1) время,
- 2) активность,
- 3) платежеспособность,
- 4) образованность (интеллектуальные способности личности),

5) креативность.

4. В развитии науки самоменеджмента выделяют следующие этапы:

- 1) этап проб и ошибок;
- 2) этап разделения ответственности;
- 3) этап выделения областей знаний в науке самоменеджмента;
- 4) этап делегирования полномочий;
- 5) этап систематизации знаний в технике личной работы.

5. Самоменеджмент представляет собой последовательное и целенаправленное выполнение определенных функций, среди них планирование своей деятельности, принятие решений по предстоящим делам, контроль итогов и корректировка целей, информация и коммуникация. Что пропущено?

- 1) делегирование полномочий;
- 2) построение организационной структуры;
- 3) самомотивация;
- 4) реализация и организация личного трудового процесса;
- 5) прогнозирование показателей работы.

6. Основные психологические принципы целеполагания в самоменеджменте не включают:

1. Принцип системности.
2. Принцип осмысленности.
3. Принцип конкретности.
4. Принцип временных границ.
5. Принцип предельной полезности.

7. Что такое рефрейминг? Это специальный прием, который позволяет:

- 1) разгрузить рабочий день;
- 2) увидеть ситуацию, факт, действие под иным, непривычным для человека углом зрения;
- 3) увидеть новые факты;
- 4) контролировать самые разнообразные мотивы и интересы личности в процессе ее развития.

8. Позитивные решения (принять идею)

- 1) меняют нашу жизнь в лучшую сторону;
- 2) меняют нашу жизнь в худшую сторону;
- 3) меняют нашу жизнь в лучшую или худшую сторону;
- 4) не меняют нашу жизнь;
- 5) меняют жизнь или не меняют ее в зависимости от материального положения личности.

9. Негативные решения (отбросить идею)

- 1) меняют нашу жизнь в лучшую сторону;
- 2) меняют нашу жизнь в худшую сторону;
- 3) меняют нашу жизнь в лучшую или худшую сторону;
- 4) не меняют нашу жизнь;
- 5) освобождают мозг для осмысления других альтернатив.

10. Как отойти от стереотипов, повысить уровень креативности и эффективности в принятии решений и управлении различными ситуациями? Для этого существует

*несколько приемов и методов, которые опробованы не одним человеком (выберите их из ниже приведенных рекомендаций):*

- 1) предложив один вариант действий, всегда искать второй, а лучше — несколько;
- 2) стараться находить как можно больше положительных объяснений поступкам других людей;
- 3) искать другие решения в аналогичных сферах деятельности;
- 4) стараться запомнить услышанные или прочитанные высказывания, которые очень удивили.

*11. Планирование деятельности является действительно самым мощным инструментом самоменеджмента. Выберите из перечисленного его выгоды.*

- 1) планирование деятельности мотивирует на новые достижения;
- 2) планирование позволяет лучше использовать время;
- 3) планирование деятельности позволяет развить творческое мышление;
- 4) процесс планирования работы программирует наш ум.

*12. При использовании методов улучшенного планирования потребуются:*

- 1) персональный компьютер;
- 2) дневник;
- 3) ежедневник;
- 4) калькулятор;
- 5) календарь планирования.

## ***Раздел 2. Управление ресурсом времени***

*1) Что обязательно включается в схему эффективного распоряжения бюджетом времени:*

- a) постановка цели;
- b) планирование;
- c) установка приоритета;
- d) работа с информацией;
- e) оглашение результатов.

*2) Среди основных методов управления временным ресурсом выберите те, которые напрямую подразумевают установление приоритетов задач:*

- a) система управления временем Б. Франклина;
- b) матрица приоритетов Д. Эйзенхауэра;
- c) временной принцип В. Парето;
- d) система «АБВ-анализа»;
- e) метод «Альпы».

*3) Из скольких этапов состоит «Система Б. Франклина»:*

- a) 10;
- b) 12;
- c) 6;
- d) 3.

*4) Критерии оценки приоритетов, предложенные Д. Эйзенхауэром:*

- a) Срочность;
- b) Сложность;
- c) Количество затрачиваемого времени;
- d) Важность.

5) Выберите названия метода эффективного управления временем, основная идея которого - «внутри данной группы или множества отдельные малые части обнаруживают намного большую значимость, чем это соответствует их относительному удельному весу в группе»:

- a) метод управления временем В. Парето;
- b) «Правило 80/20»;
- c) «Принцип наименьших усилий»;
- d) «Золотые пропорции планирования времени»;
- e) «Картотечность».

6) Одной из закономерностей какого метода является: «важнейшие задачи составляют примерно 15% от общего количества дел руководителя, а вклад этих задач для достижения цели составляет около 65%»:

- a) матрица приоритетов Д. Эйзенхауэра;
- b) временной принцип В. Парето;
- c) система «АБВ-анализа»;
- d) метод «Альпы».

7) Выберите факторы, оказывающие основное влияние на эффективность использования рабочего времени:

- a) режим работы;
- b) техническая эстетика;
- c) количество работников в организации;
- d) самочувствие, работоспособность;
- e) эргономика труда.

8) «Кто не знает, в какую гавань он плывет, для того нет попутного ветра» - к какому принципу эффективной организации собственного времени можно отнести данное утверждение:

- a) планирование времени;
- b) вынужденная эффективность;
- c) одна задача - одна работа;
- d) «отстойники».

9) Закон Паркинсона предполагает при установлении сроков выполнения задач (жесткое планирование) деление рабочего времени на следующие пропорции:

- a) 25%/75%;
- b) 50%/50%;
- c) 60%/40%;
- d) 10%/90%.

10) Важнейшим из всех периодов планирования для руководителя, помогающим рационально использовать временной ресурс, является:

- a) час;
- b) день;
- c) год;
- d) 5 лет.

### **Раздел 3. Управление ресурсом работоспособности**

1. *Продолжите определение активности личности: это - особый вид деятельности или особая деятельность, отличающаяся интенсификацией своих основных характеристик (целенаправленности, мотивации, осознанности, владения способами и приемами действий, эмоциональности), а также наличием таких свойств, как:*

- 1) собранность и креативность;
- 2) инициативность и ситуативность;
- 3) реальность и плановость;
- 4) мотивированность и эмоциональность;
- 5) инициативность и продуктивность.

2. *Ресурс активности человека - это ... позволяющих человеку производить общественно значимые преобразования в мире на основе присвоения богатств материальной и духовной культуры (вставьте пропущенные слова):*

- 1) совокупность действий;
- 2) перечень качеств;
- 3) совокупность характеристик личности и внешних условий;
- 4) совокупность действий личности и внешних условий;
- 5) данные личности.

3. *Ресурс работоспособности - это ... организма человека, необходимая для выполнения конкретной работы (вставьте пропущенные слова):*

- 1) совокупность действий;
- 2) перечень качеств;
- 3) совокупность характеристик личности и внешних условий;
- 4) совокупность свойств;
- 5) совокупность функциональных возможностей.

4. *Повышению работоспособности на рабочем месте способствуют меры по совершенствованию процессов труда с учетом психофизиологических требований, к которым относятся:*

- 1) рост качества положений и инструкций;
- 2) рациональная организация и разделение труда;
- 3) совмещение профессий;
- 4) внедрение физиологически обоснованных режимов труда и отдыха;
- 5) формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

5. *Методика управления ресурсом активности и работоспособности состоит из этапов (количество, перечень):*

- 1) четырех этапов (планирование, организация, мотивация, контроль активности и работоспособности);
- 2) трех этапов (оценка потенциала активности и работоспособности, разработка программы физической подготовки, контроль результатов);
- 3) двух этапов (планирование активности и ее контроль);
- 4) этапы не выделяются.

6. *Метод упражнений в зависимости от особенностей - физической нагрузки и отдыха - имеет ряд разновидностей. С точки зрения особенностей нагрузки выделяют упражнения:*

- 1) с нормальными и повышенными нагрузками,
- 2) с активными и консервативными нагрузками,
- 3) со стандартными и меняющимися (вариативными) нагрузками,
- 4) с легкими, средними и повышенными нагрузками.

7. В жизненном цикле человека периоды детства, юности, молодости, взросления, зрелости, старости, угасания происходят каждые:

- 1) семь лет;
- 2) одиннадцать лет;
- 3) двадцать пять лет;
- 4) три года;
- 5) не имеют периодичности.

8. В жизни каждого человека присутствуют и воздействуют три различных потока энергии, формирующие:

- 1) физический, психический и биологический ритмы;
- 2) физический, психический и периодический ритмы;
- 3) физический, психический и интеллектуальный ритмы;
- 4) физический, интеллектуальный и социальный ритмы.

9. Немецкий исследователь Г. Хамп установил, что ... (установите правильное соотношение)

А. представители утреннего типа	1. лица, занятые физической деятельностью
Б. представители вечернего типа	2. люди умственного труда
В. представители смешанного типа (аритмики)	3. служащие

10. Установите правильное соотношение классификации и входящих в нее биоритмов

Наименование классификации	Виды биоритмов
А. По степени зависимости от внешних условий	1. - физиологические - экологические
Б. Классификация Ф. Хальберга	2. - суточные (циркадианные) - месячные - сезонные - многолетние и пр.
В. По длительности периода	3. - ритмы высокой частоты - ритмы средней частоты - ритмы низкой частоты
Г. По выполняемой функции	4. - экзогенные - эндогенные

#### **Раздел 4. Управление ресурсом платежеспособности**

1. Дефицит денежных средств – это:

- а) превышение дохода над расходами;
- б) превышение расходов над доходами;
- в) возможность инвестирования свободных финансов.

2. При составлении личного бюджета инвестиции в ценные бумаги относятся к:

- а) расходам,
- б) доходам.

3. При составлении личного бюджета получаемые дивиденды следует относить к:

- а) расходам,
- б) доходам.



4. Доходы от коммерческой и непроеизводственной предпринимательской деятельности относятся к:
- а) собственным финансовым ресурсам,
  - б) привлеченным финансовым ресурсам.
5. Банковские и потребительские кредиты следует относить к:
- а) собственным финансовым ресурсам,
  - б) привлеченным финансовым ресурсам.
6. Инвестиции, по которым имеются гарантии сохранности капитала, составляют группу активов:
- а) консервативные активы,
  - б) умеренные активы.
7. Чем старше инвестор, тем доля рискованных активов в его инвестиционном портфеле
- а) меньше,
  - б) больше.
8. К какой группе финансовых инструментов относятся страховые компании и пенсионные фонды?
- а) консервативные инструменты,
  - б) умеренно консервативные инструменты.
9. К какой группе финансовых инструментов относятся производные ценных бумаг: опционы и фьючерсы?
- а) умеренно консервативные инструменты,
  - б) агрессивные инструменты.
10. Стратегии инвестирования по способу управления инвестициями можно разделить на следующие группы:
- а) активные и пассивные,
  - б) агрессивные и консервативные.
11. Страховые взносы для всех банков - участников Системы страхования вкладов
- а) едины,
  - б) различны.
12. К ключевым экономическим показателям, определяющим условия для развития индустрии страхования жизни, не относятся:
- а) уровень доходов населения,
  - б) уровень безработицы,
  - в) темпы экономического роста,
  - г) инфляция.

## **Раздел 5. Управление ресурсом образованности**

1. Достижение общей грамотности есть прерогатива:
- а) общего среднего образования,
  - б) высшей школы,
  - в) начального образования,
  - г) среднетехнического образования.

*2. Образованность - это*

- а) знания, обеспечивающие человеку определенные стартовые возможности,
- б) индивидуально-личностный результат образования,
- в) ценностно-ориентированное знание,
- г) формы индивидуального обучения.

*3. Образованность в современном понимании включает в себя:*

- а) профессиональные знания и умения,
- б) обширные знания в области музыки и искусства,
- в) знание информационных технологий и иностранных языков,
- г) знание практик общения и самопознания,
- д) гуманитарные и естественнонаучные знания.

*4. Старая парадигма образования основывается на принципах:*

- а) модель усвоения знаний: «внимание - слушание - понимание - запоминание - воспроизведение»;
- б) в центре внимания - проблемы общества и человека в их человеческом измерении;
- в) в основе системы оценок критерий «правильно - неправильно»;
- г) установка на однозначность решения;
- д) сосуществование множества концепций;
- е) основной оценочный критерий: «полезно - эффективно - безвредно».

*5. Понятие образовательного пространства включает:*

- а) образовательную среду,
- б) человека, как участника процесса образования,
- в) способности человека к ориентации в нестандартных ситуациях,
- г) потенциально возможные образовательные события,
- д) реальные образовательные события,
- е) уровень культуры человека.

*6. Ключевыми элементами открытой образовательной системы являе(ю)тся:*

- а) индивидуальные возможности и способности человека,
- б) информационная образовательная система,
- в) контакты с людьми,
- г) образовательные технологии.

*7. Активные формы работы, обязательные к включению в индивидуальное образовательное пространство:*

- а) составление планов, конспектов, ведение дневников, заметок,
- б) сдача экзаменов, зачетов,
- г) операционные игры, тренинги, тесты,
- д) постоянное знакомство с информационными изданиями, прайс-листами фирм, ситуацией на книжном, компьютерном рынках.

*8. Стандартная среда дистанционного образования характеризуется:*

- а) непосредственными контактами преподавателя и учащегося,
- б) учащиеся отдалены от преподавателя в пространстве и/или во времени,
- в) учащиеся и преподаватели используют для общения средства информационных технологий и компьютерных телекоммуникаций,
- г) использованием исключительно традиционных обучающих технологий.

9. К объективным факторам, которые отвлекают внимание, не позволяя сосредоточиться, сконцентрироваться на работе, относят:

- а) негативный настрой,
- б) проблемы, связанные со здоровьем,
- в) отсутствие самодисциплины,
- г) посторонние вопросы,
- д) работающую технику.

10. Качества творческой личности, которые выявили американские психологи Э. Торренс и Л. Холл:

- а) высокая работоспособность,
- б) высокая способность к действиям, выходящим за рамки обычных явлений,
- в) наличие чувства грядущего,
- г) способность разрешать конфликты там, где они не имеют логического решения,
- д) применение рациональных подходов в решении задач.

11. Субъективными источниками развития внутренней познавательной мотивации человека выступают:

- а) саморазвитие и самосовершенствование личности,
- б) усложнение проблемы и выявления ее взаимосвязей,
- в) потребность в самореализации,
- г) состояние здоровья человека.

12. ...это направленность сознания человека на определенные объекты, имеющие для него устойчивую или ситуативную значимость.

- а) память,
- б) креативность,
- в) внимание,
- г) мышление.

13. Каковы основные функции памяти, используемые в повседневной жизни и профессиональной деятельности человека?

- а) сохранение, воспроизведение;
- б) обобщение, передача;
- в) запоминание, сохранение;
- г) запоминание, узнавание.

14. Объективными факторами, влияющими на продуктивность запоминания, являются:

- а) характер, наглядность и количество информации;
- б) врожденные способности человека;
- в) осмысленность и понятность информации;
- г) особенности обстановки, в которой происходит запоминание.

15. С помощью каких мыслительных операций осуществляется процесс мышления человека?

- а) анализ, синтез, сравнение, абстрагирование;
- б) экстраполяция, корреляция;
- в) обобщение, конкретизация, систематизация, классификация;
- г) моделирование.

16. Доминирование каких особенностей мышления в соответствии с концепцией Дж. Гилфорд определяет уровень развития креативности человека?

- а) оригинальность и необычность высказываемых идей;
- б) семантическая и адаптивная гибкость;
- в) продуцирование разнообразных идей в неопределенной ситуации;
- г) решение проблем в кратчайший промежуток времени.

17. Основными условиями, способствующими развитию мыслительной креативности человека, являются:

- а) благоприятный психологический климат в коллективе;
- б) возможность самореализации, саморазвития и обучения;
- в) ненормированный рабочий день;
- г) предоставление свободы действий и самостоятельности при выполнении функциональных обязанностей.

18. Для развития навыков рационального чтения рекомендуется применять следующие методы чтения:

- а) фиксирующее чтение,
- б) ориентирующее чтение,
- в) изучающее чтение,
- г) обобщающее чтение.

19. ...является одним из основных средств, с помощью которого человек получает и передает информацию, имеющую большую смысловую нагрузку или фиксирующую в себе то, что невозможно воспринять с помощью органов чувств:

- а) память,
- б) речь,
- в) коммуникация,
- г) мышление.

20. При «синектическом штурме» предусмотрено обязательное выполнение специальных приемов, основанных на:

- а) прямой и личной аналогии;
- б) коллективной аналогии;
- в) символической аналогии;
- г) фантастической аналогии.

### **Вариант проверочного теста**

#### ***Насколько хорошо Вы справляетесь со своей работой?***

Анализ условий, неблагоприятно влияющих на организацию труда руководителя, свидетельствует о необходимости уделить повышенное внимание к вопросам планирования его личной работы.

Следующий тест поможет определить, насколько хорошо Вы справляетесь с работой.

Подумайте над предлагаемыми утверждениями, указав свое отношение к ним следующим образом. Я поступаю так:

- а) почти никогда;
- б) иногда;
- в) часто;
- г) почти всегда.

1 Я резервирую в начале рабочего дня время для планирования.

2 Я перепоручаю все, что может быть перепоручено.

3 Я письменно фиксирую задачи и цели с указанием сроков их реализации.

4 Каждый официальный документ я стараюсь обрабатывать за один раз и окончательно.

5 Каждый день я составляю список предстоящих дел, упорядоченный по приоритетам. Важнейшие вещи я делаю в первую очередь.

6 Свой рабочий день я пытаюсь, по возможности, освободить от посторонних телефонных разговоров, незапланированных посетителей и неожиданно созываемых совещаний.

7 Свою дневную нагрузку я стараюсь распределить в соответствии с графиком моей работоспособности.

8 В моем плане времени есть «окна», позволяющие реагировать на актуальные проблемы.

9 Я пытаюсь проявить свою активность таким образом, чтобы в первую очередь сконцентрироваться на немногих жизненно важных проблемах.

10 Я умею говорить «нет», когда на мое время хотят претендовать другие, а мне необходимо выполнить более важные дела.

### **Ключ к тестовому заданию**

«Насколько хорошо Вы справляетесь со своей работой?»

Самооценка в баллах: «а» – 0, «б» – 1, «в» – 2, «г» – 3.

Результаты по сумме баллов:

0 – 15 баллов – Вы не планируете свое время и находитесь во власти внешних обстоятельств. Некоторых из своих целей Вы добиваетесь, если составляете список приоритетов и придерживаетесь его;

16 – 20 баллов – Вы пытаетесь управлять своим временем, но не всегда достаточно последовательны, чтобы иметь успех;

21 – 25 баллов – у Вас хороший самоменеджмент;

26 – 30 баллов – Вы можете служить образцом каждому, кто хочет научиться рационально расходовать свое время. Позвольте окружающим Вас людям (в том числе и авторам настоящей книги) приобщиться к Вашему опыту.

Если Вы наберете менее 24 баллов, то это не должно Вас обескураживать, просто Вам надо направить свою энергию на устранение слабых мест. Это будет первым шагом на пути к последовательному самоменеджменту.

### **Критерии оценивания тестовых заданий**

Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 90%.

Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 70%.

Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 50%.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на тестовые задания составляет менее 50% либо ответы заимствованы.

### **Оформление ответов на тесты**

Ответы на тесты оформляются обучающимся на отдельном листе самостоятельно. В правом углу проставляется ФИО и группа, далее следует номер теста и выбранный вариант ответа.

В темах, количество неверных ответов по которым превысит 3, обучающемуся рекомендуется дополнительная проработка материала, после чего необходимо пройти повторное тестирование.

## 7. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ЗАЧЕТУ

Процедура зачета проводится как отдельное контрольное мероприятие.

Итоговая оценка по результатам изучения данного курса выставляется на зачете после выполнения задания.

Задание выполняется самостоятельно каждым магистрантом. Время выполнения – 40 мин.

### ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ

1. Понятие самоменеджмента, его составные части.
2. Содержание основных технологий самоменеджмента.
3. Значение самоменеджмента в профессиональной деятельности людей.
4. Самосовершенствование через самоменеджмент.
5. Сущность времени. Понятие ресурса времени и его определение.
6. Инвентаризация и анализ временных затрат.
7. Методы управления своим временем.
8. Принципы и приемы организации времени.
9. Управление ресурсом времени
10. Методы инвентаризации и анализа временных затрат: карточка ежедневного учета времени А. Гастева.
11. Учет времени П. М. Керженцева; ABC-хронометраж.
12. Учет времени в excel А. Федорова.
13. Методы инвентаризации и анализа временных затрат: фотография рабочей недели.
14. Методы инвентаризации и анализа временных затрат: хронометраж по Г.А. Архангельскому.
15. Методы инвентаризации и анализа временных затрат: журнал времени.
16. Управление ресурсом активности и работоспособности.
17. Понятие ресурса активности и работоспособности.
18. Методы управления ресурсом активности и работоспособности.
19. Управление работоспособностью: жизненные и временные циклы.
20. Развитие навыков здорового образа жизни.
21. Управление деловой карьерой.
22. Управление ресурсом платежеспособности.
23. Финансовое планирование жизни.
24. Личные финансовые отчеты. Домашняя бухгалтерия.
25. Доходы и их источники.
26. Способы экономии личных средств.
27. Виды инвестирования денег.
28. Страхование в жизни человека.
29. Личные финансы на ПК.
30. Управление ресурсом образованности.
31. Взаимосвязь понятий: грамотность, образованность, культура.
32. Образовательная среда и образовательное пространство.
33. Система открытого образования.
34. Технологии эффективной учебной деятельности.
35. Развитие познавательной деятельности.
36. Повышение уровня креативности при решении профессиональных задач.
37. Самосовершенствование и управление деловой карьерой.
38. Определение жизненных целей.
39. Определение профессиональной карьеры.
40. Технология успеха на новой работе.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ

<b>Основная литература</b>				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
Л1.1	Исаченко И.И.	Основы самоменеджмента: Учебник	Москва: ООО «Научно- издательский центр ИНФРА-М», 2019	<a href="http://znanium.com/go.php?id=1004402">http://znanium.com/go.php?id=1004402</a>
Л1.2	Позднякова С.В., Донец Н.Ю., Поздняков П.В., Морозов В.А.	Самоменеджмент: учебное пособие	Санкт-Петербург: Санкт- Петербургский государственный аграрный университет (СПбГАУ), 2015	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=364361">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=364361</a>
<b>Дополнительная литература</b>				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
Л2.1	Парахина В.Н., Перов В.И., Бондаренко Ю.Р.	Самоменеджмент: учебное пособие	Москва: Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, 2012	<a href="http://www.iprbookshop.ru/13157.html">http://www.iprbookshop.ru/13157.html</a>
Л2.2	Комаров Е.И.	Результативный самоменеджмент: Учебное пособие	Москва: Издательский Центр РИО ♦, 2013	<a href="http://znanium.com/catalog/document?id=171027">http://znanium.com/catalog/document?id=171027</a>
<b>Методические разработки</b>				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
<b>Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»</b>				
Э1	Основы самоменеджмента: учебник / И.И. Исаченко. - М.: ИНФРА-М, 2019. - 312 с. - (Высшее образование). - Режим доступа: <a href="http://znanium.com/catalog/product/1004402">http://znanium.com/catalog/product/1004402</a>			
Э2	Самоменеджмент: учебное пособие / С.В. Позднякова, Н.Ю. Донец, П.В. Поздняков, В.А. Морозов; Министерство сельского хозяйства РФ, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования, Кафедра менеджмента в АПК. - Санкт-Петербург: СПбГАУ, 2015. - 55 с.: табл., схем. - Библиогр. в кн.; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=364361">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=364361</a>			
Э3	Результативный самоменеджмент: Учебное пособие / Комаров Е.И. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 133 с.: 60x88 1/16. - (Президентская программа подготовки управленческих кадров) (Обложка) ISBN 978-5-369-01047-1 - Режим доступа: <a href="http://znanium.com/catalog/product/402750">http://znanium.com/catalog/product/402750</a>			
Э4	Парахина, В.Н. Самоменеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие / В.Н. Парахина, В.И. Перов, Ю.Р. Бондаренко; под ред. В.Н. Парахина, В.И. Перов. - Электрон. текстовые данные. - М.: Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, 2012. - 368 с. - 978-5-211-06254-2. - Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/13157.html">http://www.iprbookshop.ru/13157.html</a>			
<b>Перечень программного обеспечения</b>				
1	Microsoft Windows (лицензионное ПО)			
2	Пакет офисных программ Microsoft Office (лицензионное ПО)			
3	Acrobat DC (свободно распространяемое ПО)			
4	Консультант Плюс (отечественное лицензионное ПО)			
<b>Перечень информационных справочных систем</b>				
1	Справочная правовая система (СПС) КонсультантПлюс: <a href="http://www.consultant.ru">http://www.consultant.ru</a>			



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»**

**Технологический институт сервиса (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе  
(ТИС (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе)**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

по выполнению практических работ  
по дисциплине «Корпоративные финансы»  
для обучающихся направления подготовки  
38.04.02 «Менеджмент»

Направленность (профиль) «Стратегическое управление»



## Содержание

Введение	3
Практическая работа 1. Расходы корпораций	4
Практическая работа 2. Доходы корпораций	4
Практическая работа 3. Прибыль корпораций	6
Практическая работа 4. Основные источники внешнего финансирования корпораций	7
Практическая работа 5. Формирование оборотного капитала корпораций	10
Практическая работа 6. Формирование основного капитала и инвестиционная политика корпораций	10
Практическая работа 7. Финансовая диагностика и анализ финансовой деятельности корпораций	11
Список рекомендуемых информационных источников	27

## ВВЕДЕНИЕ

При изучении курса дисциплины наряду с овладением обучающимися теоретическими положениями уделяется внимание приобретению ими практических навыков с тем, чтобы они смогли успешно применять их в своей последующей деятельности.

Целью дисциплины является формирование у бакалавров комплекса знаний и умений, позволяющих принимать управленческие решения в области корпоративных финансов; изучение базовых концепций корпоративных финансов, финансовой политики корпораций; рассмотрение практических аспектов формирования и использования активов и капитала корпораций, доходов и прибыли, финансового планирования и контроля.

Задачи дисциплины:

- получение совокупности знаний о содержании, сущности, значимости и роли финансов хозяйствующих субъектов в современной экономике, а также об особенностях управления финансами корпоративных организаций;
- изучение вопросов организации и методов финансового планирования и прогнозирования в корпорации (организации);
- знакомство с современными стандартами раскрытия корпоративной финансовой информации;
- приобретение навыков анализа финансовых показателей корпоративного хозяйствующего субъекта в целях эффективного управления финансовыми результатами корпорации (организации);
- приобретение навыков оценки различного вложения финансовых средств;
- приобретение навыков оценки, построения и реализации финансовой политики корпорации в целях наращивания ее рыночной стоимости;
- приобретение навыков оперативного управления финансовыми ресурсами корпорации.

В результате освоения данной дисциплины у обучающегося формируется следующая компетенция:

ПК-1: Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать организационную и функциональные стратегии развития, программы организационного развития и обеспечивать их реализацию

ПК-1.1 Осуществляет оценку текущего и параметры будущего развития организации исходя из результатов комплексного экономического и стратегического анализа:

ПК-1.2: Выявляет бизнес-возможности для стратегических изменений.

ПК-1.3: Проводит выбор стратегии развития, разрабатывает планы реализации стратегических изменений, осуществляет контроль их реализации

ПК-2: Способен планировать, организовывать, координировать деятельность по управлению организацией (подразделениями, группами сотрудников);

ПК-2.1: Представляет основные теории и концепции управления организацией и ее основными функциональными направлениями деятельности.

ПК-2.2: Осуществляет управление деятельностью подразделений для достижения функциональных и общекорпоративных целей.

ПК-2.3: Осуществляет планирование и контроль производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности

ПК-2.4: Осуществляет управление оперативной деятельностью подразделений.

Изучив данный курс, обучающийся должен:

Знать:

- сущность, функции и принципы организации корпоративных финансов;
- особенности финансов хозяйствующих субъектов различных отраслей и организационно-правовых форм;
- систему организации финансовых отношений корпорации;
- методику определения финансовых результатов работы корпорации;
- общую методику и приемы составления плановых расчетов финансовых показателей;

Уметь:

- анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и другую информацию и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений в области корпоративных финансов;
- проводить оценку эффективности и рисков инвестиций, возникающих в процессе осуществления инвестиционной политики корпорации;
- составлять финансовые планы;
- осуществлять формирование и использование активов, доходов и прибыли корпораций;
- выбирать и применять методы планирования прибыли корпорации;
- разрабатывать и обосновывать основные положения финансовой политики корпорации;
- использовать полученные знания для целей управления финансовыми ресурсами корпорации;
- использовать современные способы и финансовые инструменты для улучшения финансового состояния корпорации.

**Владеть:**

- навыками самостоятельного овладения новыми знаниями в области корпоративных финансов, используя современные образовательные технологии;
- инструментами сбора, оценки и анализа исходной информации для подготовки и принятия управленческих решений краткосрочного и долгосрочного характера в области корпоративных финансов;
- методами разработки финансовых планов; методами определения эффективности использования оборотного капитала корпорации;
- навыками формирования инвестиционной политики корпорации;
- навыками разработки и обоснования основных направлений финансовой политики корпорации.

Реализация компетентного подхода предусматривает широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий (разбор и анализ конкретных ситуаций, собеседование) в сочетании с внеаудиторной работой в целях формирования и развития профессиональных навыков бакалавров.

Лекционный курс является базой для последующего получения обучающимися практических навыков, которые приобретаются ими на практических занятиях, проводимых в активных формах.

Методика проведения практических занятий и их содержание продиктованы стремлением как можно эффективнее развивать у обучающихся мышление и интуицию, необходимые современному специалисту. Активные формы семинаров открывают большие возможности для проверки усвоения теоретического и практического материала обучающимися.

### Тема 1. Расходы корпораций

Цель занятия заключается в формировании у обучающихся профессиональной компетенции ПК-5.1 ПК-5.2 ПК-5.3 ПК-6.1 ПК-6.2 ПК-6.3

**Задача № 1.** Компания в предстоящем квартале предполагает осуществить следующие виды затрат:

Статьи затрат	Сумма, тыс. руб.
Сырьё и материалы	2000
Топливо	100
Покупные полуфабрикаты	500
Электроэнергия	100
Доставка и хранение сырья и материалов	600
Основная и дополнительная заработная плата	1500
Выплата вознаграждения за выслугу лет	100
Амортизация основных средств	800
Проценты за кредит	82
Лизинговые платежи	200
Налоги	
Земельный налог	24
Транспортный налог	130
Налог на имущество	104
Экологический налог	33
Доставка готовой продукции	60
Изменение остатков незавершенного производства (НЗП) (увеличение)	1320
Себестоимость готовой продукции на начало квартала	785

Установленная норма запаса готовой продукции на складе на конец квартала  $N_z = 4$  дня, норма запаса товаров отгруженных  $N_{то} = 9$  дней.

Используя вышеприведённые данные, рассчитать плановые показатели на предстоящий квартал:

- производственные затраты;
- производственная себестоимость готовой продукции;
- себестоимость остатков готовой продукции на конец квартала;
- себестоимость реализованной продукции;
- прочие расходы.

### Задача № 2

Компания в предстоящем квартале предполагает осуществить следующие виды затрат:

Статьи затрат	Сумма, тыс. руб.
Сырьё и материалы	2500
Топливо	80
Покупные полуфабрикаты	600
Электроэнергия	150
Доставка и хранение сырья и материалов	680
Основная и дополнительная заработная плата	1500
Выплата вознаграждения за выслугу лет	200
Выплата надбавок к пенсиям	85

Выплата дивидендов по акциям	64
Амортизационные отчисления по основным средствам	865
Создание резерва на проведение текущих и капитальных ремонтов	214
Выплата процентов за пользование кредитом	82
Амортизационные отчисления по нематериальным активам	12
Командировочные расходы	43
Расходы на повышение квалификации работников	20
Расходы на установку пожарной сигнализации	18
Оплата лизинговых платежей	197
Оплата расходов по рекламе	75
Начисление налогов:	
Земельный налог	24
Транспортный налог	132
Налог на имущество	104
Экологический налог	33
Расходы на упаковку готовой продукции	60
Расходы на доставку готовой продукции покупателям	55
Расходы на питание работников	100
Изменение остатков незавершённого производства (уменьшение)	1250

Себестоимость остатков готовой продукции на начало года 680 тыс.руб., установленная норма запаса готовой продукции на складе на конец квартала  $N_z = 5$  дня, длительность документооборота  $D = 7$  дней.

Используя вышеприведённые данные, рассчитать плановые показатели на предстоящий квартал: производственные затраты; производственную себестоимость выпущенной продукции; себестоимость остатков готовой продукции на конец квартала; себестоимость реализованной продукции; прочие расходы.

### Задача № 3

Исходные сметные данные компании ТЕК

	Продукт А	Продукт В	Продукт С
Объем производства за год, ед.	4 000	3 000	6 000
Прямые материалы на ед., руб.	7,00	4,00	9,00
Затраты прямого труда на час/ед.:			
цех резки (основные рабочие)	3,00	5,00	2,00
цех резки (вспомогательные рабочие)	6,00	1,00	3,00
цех механической обработки	2,00	1,50	2,50
цех прессования	2,00	3,00	4,00
Тарифы оплаты труда, руб./час			
цех резки (основные рабочие)	4,00	4,00	4,00
цех резки (вспомогательные рабочие)	2,50	2,50	2,50
цех механической обработки	3,00	3,00	3,00
цех прессования	3,00	3,00	3,00

Накладные затраты	Основные цеха			Вспомогательные подразделения	
	Цех резки	Цех мех. обработк	Цех прессован	Ремонтны й	Транспортн ый цех
Сметные накладные затраты					

		и	ия	цех	
Распределенные накладные затраты	154 482	64 316	58 452	56 000	34 000
Распределение услуг вспомогательных подразделений					
Ремонтный цех	20%	45%	25%		10%
Транспортный цех	55%	10%	20%	15%	

1. Рассчитать накладные издержки ремонтного и транспортного цехов.
2. Распределить накладные издержки по основным цехам
3. Рассчитать ставки начисления накладных издержек
4. Вычислить сметные затраты одной полностью изготовленной единицы продукции А, В, С.

#### Задача № 4

Исходные данные:

##### 1. Распределение затрат по процессам

	Отливка	Формовка	Шлифовка	Подгонка	Всего
Основные материалы (руб.)	750 000	0	0	150 000	900 000
Основной труд (руб.)	90 000	45 000	60 000	90 000	285 000
Производственные накладные расходы (руб.)	270 000	120 000	85 000	105 000	580 000
Всего	1 110 000	165 000	145 000	345 000	1 765 000

##### 2. Распределение затрат на материалы по видам продукции

	Кол-во единиц	Основные материалы для щитов	Доп. осн. материалы для подгонки
Пластиковые щиты, проданы после отливки	10 000	500 000	—
Высокие панели, проданы после шлифовки	2 000	100 000	
Приборные панели, проданы после подгонки	3 000	150 000	150 000
	15 000	750 000	150 000

Используя попроцессный метод учёта затрат и калькулирования рассчитать себестоимость единицы продукции и общие затраты по видам продукции.

#### Задача № 5

##### 1. Распределение материалов по видам продукции

	Произведено единиц продукции	Материалы			
		для прессования, руб.	для формовки, руб.	для отделки, руб.	для укомплектования, руб.

Пластиковый лист	4 000	90 000	-	-	
Стулья Модель «Стандарт»	8 000	105 000	32 000	-	-
Стулья Модель «Люкс»	4 000	56 000	14 000	12 000	-
Стулья Модель «Супер»	2 500	44 000	9 000	14 000	16 000
Итого	18 500	295 000	55 000	26 000	16 000

### 2. Распределение труда и накладных расходов по видам операций

	Операции по прессованию, руб.	Операции по формовке, руб.	Операции по отделке, руб.	Операции по полному укомплектованию, руб.
Прямой труд	86 000	68 000	42 000	32 000
Производственные накладные расходы	340 000	92 000	54 000	32 000

### 3. Степень незавершенности по стульям

	Кол-во	Материалы	Конверсионные издержки
Стулья Модель «Стандарт»	2 000	90%	80%
Стулья Модель «Люкс»	1 000	100%	60%
Стулья Модель «Супер»	500	90%	80%

Требуется:

1. Определить себестоимость единицы продукции
2. Общие затраты по каждому виду продукции
3. Себестоимость единицы продукции с учётом незавершенности по стульям
4. Себестоимость незавершённого производства

### Тема 2. Доходы корпораций

*Цель занятия* заключается в формировании у обучающихся профессиональной компетенции ПК-5.1 ПК-5.2 ПК-5.3 ПК-6.1 ПК-6.2 ПК-6.3

#### Задача №6

Составить прогноз выручки от реализации на предстоящий квартал, используя указанные данные.

1. В компании с учётом имеющихся мощностей, поставок сырья, материалов и комплектующих изделий предполагается выпустить за квартал следующую продукцию:

Наименование	Количество, шт.	Оптовая цена с НДС, тыс.руб.
Станки универсальные	550	30
Станки специальные	200	20
Станки специальные повышенной точности	120	50
Запасные части	-	1 400

2. Остатки нерезализованных станков на начало квартала составят, шт.:

На складе готовой продукции

Наименование	Количество, шт.
Станки универсальные	40
Станки специальные	20
Станки специальные повышенной точности	10

В отгруженных товарах

Наименование	Количество, шт.
Станки универсальные	15
Станки специальные	12
Станки специальные повышенной точности	5

3. Компания на предстоящий квартал заключило договоры на поставку продукции со следующими покупателями:

Наименование	Москомплект	Новосибирскторгмаш	Воронежкомплект
Станки универсальные	200 шт.	150 шт.	160 шт.
Станки специальные	75 шт.	20шт.	60 шт.
Станки специальные повышенной точности	10 шт.	50 шт.	30 шт.
Запасные части	300 тыс. руб.	900 тыс. руб.	100 тыс. руб.
Почтовый пробег расчётных документов	7 дней	15 дней	10 дней

**Задача №7**

Составить прогноз выручки от реализации на предстоящий квартал, используя указанные данные.

1. На предприятии с учётом имеющихся мощностей, поставок сырья, материалов и комплектующих изделий предполагается выпустить за квартал следующую продукцию:

Наименование	Количество, шт.	Оптовая цена с НДС, тыс.руб.
Станки универсальные	520	35
Станки специальные	140	16
Станки специальные повышенной точности	80	52
Запасные части	-	1 500

2. Остатки нереализованных станков на начало квартала составят, шт.:

На складе готовой продукции

Наименование	Количество, шт.
Станки универсальные	50
Станки специальные	25
Станки специальные повышенной точности	10

В отгруженных товарах

Наименование	Количество, шт.
Станки универсальные	20
Станки специальные	15
Станки специальные повышенной точности	5



точности	
----------	--

3. Предприятие на предстоящий квартал заключило договоры на поставку продукции со следующими покупателями:

Наименование	Москомплект	Новосибирскторгмаш	Воронежкомплект
Станки универсальные	220 шт.	180 шт.	170 шт.
Станки специальные	75 шт.	22 шт.	58 шт.
Станки специальные повышенной точности	10 шт.	50 шт.	30 шт.
Запасные части	320 тыс. руб.	980 тыс. руб.	100 тыс. руб.
Почтовый пробег расчётных документов	7 дней	15 дней	10 дней

### Практическое занятие 3. Прибыль корпораций

Цель занятия заключается в формировании у обучающихся профессиональной компетенции ПК-5.1 ПК-5.2 ПК-5.3 ПК-6.1 ПК-6.2 ПК-6.3

#### Задача №8

Рассчитать на планируемый год сумму прибыли от реализации, используя аналитический метод расчёта.

За отчётный период ожидаются: полная себестоимость реализованной продукции 1400 тыс.руб., прибыль от реализации продукции 238 тыс.руб. В планируемом году сравнимая товарная продукция, исчисленная по полной фактической себестоимости отчётного года, составит 2300 тыс.руб.

Полная себестоимость новой продукции по плановым калькуляциям определена в 200 тыс.руб. Планируется снижение себестоимости сравнимой продукции против её уровня в отчётном году на 2%. В планируемом году структура сравнимой продукции меняется следующим образом:

Таблица 1

Изделие	Рентабельность, %	Структура продукции в отчётном году, %	Структура продукции в планируемом году, %
А	12	10	5
Б	15	40	45
В	20	45	48
Г	15	5	2

Рентабельность новой продукции по плановым калькуляциям 20%. В планируемом году ожидается изменение цен предприятия по следующим изделиям:

Таблица 2

Изделие	Выпуск, шт.	Старая цена, тыс. руб./шт.	Новая цена, тыс. руб./шт.
А	10	8	9
Б	20	15	16
В	25	18	16
Г	30	10	12

В планируемом году предполагается получить дополнительную прибыль за счёт повышения качества продукции в сумме 52 тыс. руб.

Остатки нерезализованной продукции на начало года по данным баланса составили 64 тыс. руб. Рентабельность этих остатков составила 17%.

На 4-й квартал планируемого года норма запаса по готовой продукции 2 дня, длительность документооборота 7 дней. Однодневный выпуск продукции по себестоимости в 4-м квартале планируемого года составит 5,7 тыс. руб. Рентабельность остатков нереализованной продукции на конец года составит 18%.

#### Задача №9

Рассчитать на планируемый год сумму прибыли от реализации, используя аналитический метод расчёта.

За отчётный период ожидаются: полная себестоимость реализованной продукции 1520 т.р., прибыль от реализации продукции 277 т.р. В планируемом году сравнимая готовая продукция, исчисленная по полной фактической себестоимости отчётного года, составит 2475 т.р.

Полная себестоимость новой продукции по плановым калькуляциям определена в 200 т.р. Планируется снижение себестоимости сравнимой готовой продукции против её уровня в отчётном году на 3%. В планируемом году структура сравнимой готовой продукции меняется следующим образом:

Изделие	Рентабельность, %	Структура продукции в отчётном году, %	Структура продукции в планируемом году, %
А	14	10	5
Б	18	40	45
В	20	45	48
Г	12	5	2

Рентабельность новой продукции по плановым калькуляциям 20%. В планируемом году ожидается изменение цен предприятий по следующим изделиям:

Изделие	Выпуск в планируемом году, шт.	Старая цена, руб./шт.	Новая цена, руб./шт.
А	10	8	9
Б	90	15	16
В	96	18	16
Г	4	10	12

В планируемом году предполагается получить дополнительную прибыль за счёт повышения качества продукции в сумме 52 тыс. руб.

Остатки нереализованной продукции на начало года по данным баланса составили 64 тыс. руб. Рентабельность этих остатков составила 18,2%.

На 4-й квартал планируемого года норма запаса по готовой продукции 2 дня, длительность документооборота 7 дней. Однодневный выпуск по себестоимости в 4-м квартале планируемого года составит 5,7 тыс. руб. Рентабельность остатков нереализованной продукции на конец года составит 18,64%.

#### Задача №10

Имеются следующие данные:

Показатели	Изделие А	Изделие В	Изделие С	Всего по предприятию
Объем продаж, тыс. шт.	120	170	210	500
Цена, руб./шт.	32	16	22	

Переменные затраты, руб./шт.	17	10	12	
Постоянные затраты, тыс. руб.				850

1. Определить:
  - маржинальную прибыль;
  - объем выручки от реализации для обеспечения безубыточности предприятия;
  - сколько изделий С нужно продать для достижения плановой прибыли 2 500 тыс. руб.;
  - доходообразующий объем реализации и запас финансовой прочности.
2. Построить график безубыточности для всего предприятия, выделив маржинальную прибыль по каждому изделию. На основании графика сделать вывод об увеличении (или сокращении) выпуска отдельных видов изделий.
3. Объясните, как изменяется уровень производственного рычага по мере приближения (удаления) к точке безубыточности.

### Задача №11

Имеются следующие данные:

Показатели	Изделие А	Изделие В	Изделие С	Всего по предприятию
Объем продаж, тыс. шт.	150	200	190	540
Цена, руб./шт.	35	17	20	
Переменные затраты, руб./шт.	18	12	14	
Постоянные затраты, тыс. руб.				900

1. Определить:
  - маржинальную прибыль;
  - объем выручки от реализации для обеспечения безубыточности предприятия;
  - сколько изделий С нужно продать для достижения плановой прибыли 2 млн. руб.;
  - доходообразующий объем реализации и запас финансовой прочности.
2. Построить график безубыточности для всего предприятия, выделив маржинальную прибыль по каждому изделию. На основании графика сделать вывод об увеличении (или сокращении) выпуска отдельных видов изделий.
3. Объясните, как изменяется уровень производственного рычага по мере приближения (удаления) к точке безубыточности.

### Задача №12

Имеются следующие данные:

№ п/п	Показатель	Объем производства		Разность м/у max и min
		Max	min	
1	Объем производства, тыс. шт.	13	7	6
2	Расходы, тыс. руб.	3860	3200	660
3	Объем производства, %	100	$7/13 \cdot 100\% = 54\%$	$100\% - 54\% = 46\%$

- Найти:
- 1) Уравнение расходов
  - 2) При цене 400 руб./шт. и объеме производства 12000 шт. прибыль, эффект операционного рычага, точку безубыточности.
  - 3) При объеме продаж 13 т.шт. определить min цену продажи.

### Задача №13

Имеются следующие данные:

№ п/п	Показатель	Объём производства		Разность м/у max и min
		Max	min	
1	Объём производства, тыс. шт.	13	7	6
2	Расходы, тыс. руб.	4860	3500	1360
3	Объём производства, %	100	$7/13 \cdot 100\% = 54\%$	$100\% - 54\% = 46\%$

Найти:

- 1) Уравнение расходов
- 2) При цене 450 руб./шт. и объёме производства 11000 шт. прибыль, эффект операционного рычага, точку безубыточности.
- 3) При объёме продаж 13 т.шт. определить min цену продажи.

### Задача №14

Дана информация о ценах и себестоимости единицы продукции (руб.):

Наименование продукции	Себестоимость единицы продукции, руб./кв.м.	Цена единицы продукции, руб./кв.м.
1	500	600
2	600	900
3	650	800

Постоянные затраты в год составляют 40 000 000 руб.

Определить:

1. точку безубыточности в натуральном выражении (кв.м.) отдельно для каждого вида продукции;
2. точку безубыточности суммарную для годового выпуска при условии, если объем продукции составляет: 1 – 30%; 2 – 40 %; 3 – 30% от суммарного выпуска;
3. маржинальную прибыль в расчете на 1 кв.м по каждому виду продукции.

### Задача №15

Дана информация о ценах и себестоимости единицы продукции (руб.):

Наименование продукции	Себестоимость единицы продукции, руб./кв.м.	Цена единицы продукции, руб./кв.м.
1	400	700
2	650	900
3	620	700

Постоянные затраты в год составляют 30 000 000 руб.

Определить:

4. точку безубыточности в натуральном выражении (кв.м.) отдельно для каждого вида продукции;
5. точку безубыточности суммарную для годового выпуска при условии, если объем продукции составляет: 1 – 40%; 2 – 30 %; 3 – 30% от суммарного выпуска;
6. маржинальную прибыль в расчете на 1 кв.м по каждому виду продукции.

### Задача №16

Исходные данные:

Переменные производственные издержки на ед., \$	3,00
---	------

Стандартная норма производства ед./час	10
Постоянные производственные издержки (по бюджету), \$	420 000,00
Базовый объем часов на производство в год	60 000,00
Переменные коммерческие и административные на ед., \$	1,00
Постоянные коммерческие и административные, \$	120 000,00
ТМС на начало года	30 000,00
ТМС на конец года	40 000,00
Объем реализации в году	540 000,00
Цена реализации, \$	5,00
Суммарные производственные издержки на ед. в прошлом году, \$	3,70
Производственные переменные издержки на ед. в прошлом году, \$	3,00
Стандарт постоянных издержек на единицу продукции	0,7

Рассчитать операционную прибыль:

1) методом Standard-Cost;

2) методом Direct-costing.

Таблицы для заполнения:

1) Standard-Cost

	Год 2	
	единиц	Сумма
Выручка (по 5 долл. за единицу)		
Остаток готовой продукции на начало года		
Переменные производственные расходы		
Постоянные накладные по стандарту		
Себестоимость произведенной продукции		
Себестоимость единицы произведенной продукции		
Себестоимость готовой продукции, подлежащих к реализации		
Себестоимость остатка готовой продукции на конец года		
Себестоимость реализованной продукции		
Недораспределенные накладные, списанные на себестоимость реализованной продукции (420 000 – 385 000)		
Всего себестоимость реализованной продукции с учетом корректировки		
Валовая прибыль (маржа)		
Переменные коммерческие и административные расходы (1 долл. за единицу)		
Постоянные коммерческие и административные расходы		
Операционная прибыль		

2) Direct-costing.

	2 Год	
	единиц	Сумма
Выручка		
Остаток готовой продукции на начало года		
Переменные расходы по произведенной продукции		
Остаток готовой продукции на конец года по переменным расходам		

Себестоимость реализованной продукции по производственным переменным		
Переменные коммерческие и административные расходы		
Всего переменных расходов по реализованной продукции		
Маржинальная прибыль		
Постоянные производственные расходы		
Постоянные коммерческие и административные расходы		
Операционная прибыль или убыток (-)		)

#### Тема 4. Основные источники внешнего финансирования корпораций

Цель занятия заключается в формировании у обучающихся профессиональной компетенции ПК-5.1 ПК-5.2 ПК-5.3 ПК-6.1 ПК-6.2 ПК-6.3

##### Задача №17

Имеются следующие данные из баланса корпорации на конец отчетного периода (млн. руб.):

Актив	млн. руб.	Пассив	млн. руб.
Денежные средства	20	Задолженность перед поставщиками	50
Дебиторская задолженность	90	Задолженность перед персоналом	55
Запасы	120	Задолженность по налогам	72
Всего оборотных средств	230	Обыкновенные акции	150
Основные средства	150	Нераспределенная прибыль	53
Итого актив	380	Итого пассив	380

Данные из отчёта о прибылях и убытках за отчетный период (млн. руб.):

Выручка от реализации (без НДС)	600
Себестоимость реализации товаров	500
Коммерческие и управленческие расходы	52
Прибыль до налогообложения	48
Налог на прибыль (20 %)	9,6
Чистая прибыль	38,4

Выручка от реализации в плановом периоде составила 700 млн. руб.; платежи денежных средств в отчетном периоде 76 млн. руб., в плановом периоде 120 млн.руб.

Требуется:

1. Составить прогнозную отчетность (план прибылей и убытков, баланс) на конец планового периода при условии, что:

- показатели рентабельности (выручка/себестоимость) не изменятся;
- коммерческие и управленческие расходы не изменятся;
- ставка налога на прибыль 20 %;
- оборачиваемость дебиторской задолженности составит 90 дней;
- оборачиваемость запасов составит 60 дней;
- оборачиваемость задолженности перед поставщиками составит 30 дней;
- оборачиваемость денежных средств не изменится;
- амортизация основных средств в плановом периоде составит 10 млн. руб.
- задолженность перед персоналом увеличится на 50%;
- задолженность по налогам увеличится на 30%;

- чистая прибыль на конец отчетного периода прибавляется к нераспределённой прибыли, дивиденды не выплачиваются.

2. Рассчитать потребность предприятия во внешнем финансировании.

### Задача №18

Имеются данные по двум предприятиям (тыс. руб.):

<b>Предприятие А:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• валюта баланса 1000;</li> <li>• собственные средства 1000.</li> </ul>	<b>Предприятие Б:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• валюта баланса 1 000;</li> <li>• собственные средства 500;</li> <li>• заемные средства 500;</li> </ul>
---	--

Экономическая рентабельность предприятий одинаковая и составляет 20%. Ставка процента за кредит 18% годовых.

Найти:

1. значение эффекта финансового рычага для предприятия Б;
2. обосновать причины образования эффекта финансового рычага;
3. объяснить экономический смысл эффекта финансового рычага.

### Задача №19

Имеются данные по двум предприятиям (тыс. руб.):

<b>Предприятие А:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• валюта баланса 1000;</li> <li>• собственные средства 1000.</li> </ul>	<b>Предприятие Б:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• валюта баланса 1 000;</li> <li>• собственные средства 200;</li> <li>• заемные средства 800;</li> </ul>
---	--

Экономическая рентабельность предприятий одинаковая и составляет 15%. Ставка процента за кредит 12% годовых.

Найти:

4. значение эффекта финансового рычага для предприятия Б;
5. обосновать причины образования эффекта финансового рычага;
6. объяснить экономический смысл эффекта финансового рычага.

## Тема 5. Формирование оборотного капитала корпораций

Цель занятия заключается в формировании у обучающихся профессиональной компетенции ПК-5.1 ПК-5.2 ПК-5.3 ПК-6.1 ПК-6.2 ПК-6.3

### Задача №20

Имеются следующие данные из баланса предприятия на начало и конец отчетного периода (тыс. руб.):

№	Актив	На начало отчетного периода	На конец отчетного периода
1	2	3	4
1	Основные средства по первоначальной	30	40

	стоимости		
2	Амортизация	5	7
3	Основные средства по остаточной стоимости	25	33
3.1	Оборотные средства	25	52
3.2	Денежные средства	4	8
3.3	краткосрочные финансовые вложения	2	12
3.4	дебиторская задолженность	6	12
3.5	Запасы	13	20
4	Итого актив	50	85
5	Пассив		
6	Капитал всего, в том числе	35	45
6.1	акционерный капитал	29	36
6.2	эмиссионная премия	1	2
6.3	нераспределенная прибыль	5	7
7	Долгосрочные кредиты	-	20
8	Краткосрочные кредиты	6	5
9	Кредиторская задолженность всего, в том числе	9	15
9.1	зadolженность поставщикам	9	15
9.2	зadolженность по налогам		
9.3	Зadolженность перед персоналом организации		
10	Итого пассив	50	85

Справочно:

чистая прибыль за период 3 тыс. руб., дивиденды выплаченные 1 тыс. руб.

Составить отчёт о движении денежных средств на основе косвенного метода, выделив движение денежных средств:

1. по основной деятельности;
2. по инвестиционной деятельности;
3. по финансовой деятельности;
4. чистое изменение денежных средств за отчётный период.

Объяснить различие прямого и косвенного методов составления отчёта о движении денежных средств.

### Задача №21

Предприятие «Лигнум» закупает и продает деревообрабатывающее оборудование. Годовой объем продаж с рассрочкой платежа составляет 6 000 тыс. руб., что при цене 120 тыс. руб. за единицу составляет 50 ед. оборудования. В составе цены переменные затраты равны 80 тыс. руб. Постоянные затраты равны 15 тыс. руб. Период оплаты счетов в настоящее время один месяц. Альтернативная стоимость капитала - 16 %.

Предполагается либерализовать кредитную политику, в результате чего ожидается увеличение:

- объема продаж на 40 % (без роста постоянных затрат);
- периода оплаты по всем счетам до двух месяцев;
- безнадежных долгов, которые составляют 5 % от суммы увеличения продаж.

Требуется:



1. Сопоставить дополнительную прибыль от смягчения кредитных стандартов с дополнительными затратами;

2. Принять решение о целесообразности предоставления кредита малоэффективным покупателям.

### **Тема 6. Формирование основного капитала и инвестиционная политика корпораций**

*Цель занятия* заключается в формировании у обучающихся профессиональной компетенции ПК-5.1 ПК-5.2 ПК-5.3 ПК-6.1 ПК-6.2 ПК-6.3

#### **Задача №22**

Данные по инвестиционному проекту приведены в следующей таблице (тыс. руб.):

Временные периоды (годы)	Затраты по проекту	Доходы от проекта
1	2	3
I	2000	-
II	2000	-
III	3000	8000
IV	2000	2000
V	1000	1000
Итого	10000	11000

Ставка дисконтирования равна 18% годовых.

Определить:

1) приведенные затраты и приведенный доход;

2) чистую текущую стоимость, индекс прибыльности, внутреннюю ставку доходности.

3) оценить целесообразность принятия проекта на основе анализа рассчитанных показателей.

Таблица для заполнения:

Временные периоды (годы)	Затраты по проекту	Приведенные затраты	Доходы от проекта	Приведенные доходы
I	2000		-	
II	2000		-	
III	3000		8000	
IV	2000		2000	
V	1000		1000	
Итого	10000		11000	

### **Тема 7. Финансовая диагностика и анализ финансовой деятельности корпораций**

*Цель занятия* заключается в формировании у обучающихся профессиональной компетенции ПК-5.1 ПК-5.2 ПК-5.3 ПК-6.1 ПК-6.2 ПК-6.3

#### **Задача №23**

Имеются следующие данные:

Показатели	До привлечения кредита	На дату получения кредита	На дату погашения кредита
Выручка от продаж	20 000	20 000	
Прибыль от продаж	1 000	1 000	
Оборотные активы	4 000	4 200	
Краткосрочная задолженность	3 000	3 200	
Собственный капитал	7 000	7 000	

Собственные оборотные средства	1 000	1 000	
Запасы	1 500	1 700	
Дебиторская задолженность	2 000	2 000	
Отношение прибыли от продаж к собственному капиталу	0,143	0,143	
Отношение оборотных активов к краткосрочной задолженности	1,3	1,3	
Отношение собственных оборотных средств к запасам	0,667	0,59	

Рассчитать:

1) выручку и прибыль от продаж, необходимые для увеличения собственных оборотных средств на 700 тыс. руб. при условии, что себестоимость продаж не изменяется;

2) выручку и прибыль от продаж, необходимые для обеспечения погашения кредита с процентами. Привлечён кредит под 20 % годовых, срок кредита 1 год, сумма кредита 200 тыс. руб., количество оборотов дебиторской задолженности в год составляет 10;

3) рассчитать показатели таблицы на дату погашения кредита.

#### Задача №24

Показатели предприятия на начальную дату отчетного периода (тыс. руб.):

1. Собственный капитал	7 000;
2. Прибыль от продаж	4 000;
3. Ликвидные активы	5 000;
4. Краткосрочная задолженность	2 800;
5. Собственные оборотные средства	2 300;
6. Запасы	2 000.

В течение отчетного периода прибыль от продаж, равная прибыли до налогообложения, увеличилась на 1000 тыс.руб. Платежи из нее в бюджет состоят только из налога на прибыль. Чрезвычайных доходов и расходов нет. Балансовая стоимость активов и собственного капитала за период не изменялись.

1. Определить уровень ключевых показателей платежеспособности на начало и конец периода.

2. Оценить их динамику.

Показатели платёжеспособности	На начало периода	На конец периода
1. Рентабельность собственного капитала по прибыли до налогообложения		
2. Рентабельность собственного капитала по нераспределённой прибыли		
3. <u>Ликвидные активы</u> Кредиторская Задолженность		
4. <u>Собственные Оборотные Средства</u> Запасы		

#### Указания к решению задач

1. Для расчёта производственных затрат статьи группируются по экономическим элементам и складываются.

2. Производственная себестоимость готовой продукции равна производственным затратам  $\pm$  изменение остатков НЗП. Если остатки НЗП увеличились, то производственная себестоимость готовой продукции уменьшилась на эту сумму и наоборот.

3. Себестоимость остатков готовой продукции на конец квартала равна произведению однодневного выпуска готовой продукции на норму запаса в днях.

4. Производственная себестоимость реализованной продукции равна производственной себестоимости готовой продукции за квартал – (себестоимость остатков готовой продукции на конец квартала – себестоимость остатков готовой продукции на начало квартала).

5. Полная себестоимость реализованной продукции = производственная себестоимость реализованной продукции + расходы на доставку готовой продукции.

6. Прочие расходы включают проценты за кредит и налог на имущество.

### № 3

Для расчёта цены использовать формулу:

Прейскурантная цена =  $\frac{\text{Суммарные издержки для каждого заказа}}{(1 - \text{Коэффициент прибыльности продаж})}$

Себестоимость включает показатели прямых, накладных и общих затрат.

### №№4,5

Используя попроцессный метод учёта затрат и калькулирования, рассчитать себестоимость единицы продукции и общие затраты по видам продукции. Прямые и косвенные фактические затраты учитываются по установленным статьям расходов на весь выпуск продукции. В связи с этим среднюю себестоимость единицы продукции определяют путем деления всех производственных затрат на количество готовой продукции.

### №№6,7

1. Решение задачи производится по методу товарного баланса:  $BP = O1 + T - O2$ ; где BP - выручка от реализации; O1 - остатки на начало периода; O2 - остатки на конец периода, T - выпуск готовой продукции.

2. Находим O1 по формуле  $O1 = GP1 + TO1$ ;

где GP1 - сумма готовой продукции на начало периода; TO1 - сумма товаров отгруженных на начало периода.

3. Находим T по формуле  $T = \text{Кол-во} * \text{Оптовая цена без НДС}$

4. Находим O2 по формуле  $O2 = GP2 + TO2$ ;

где: GP2 = GP1 + T - Планируемая отгрузка

TO2 = Планируемая отгрузка в день \* Период оборота в днях

### №8,9

Для расчёта прибыли от реализации в планируемом году требуется учесть влияние факторов изменения прибыли:

- 1) прибыль планируемого года в условиях отчетного года по сравнимой продукции,
- 2) от изменения себестоимости в планируемом году,
- 3) прибыль по новой продукции,
- 4) за счет изменения структуры продукции,
- 5) за счет изменения цены,
- 6) за счет изменения прибыли в остатках нереализованной продукции.

## №10

I. Определение минимальной цены на компьютеры

1) Постоянные затраты распределяются между компьютерами двух модификаций.

2) На основе распределения постоянных затрат составляются функции затрат по компьютерам каждой модификации:

Себестоимость 1 = постоянные затраты 1 + 2\*Q;

Себестоимость 2 = постоянные затраты 2 + 3\*Q,

где Q - спрос.

3) Для каждого варианта спроса на основе функций затрат определяется себестоимость. Выручка определяется путём умножения цены на спрос. Прибыль = Выручка – Себестоимость.

4) Выбирается вариант спроса и цены, при которых достигается максимальная прибыль. Минимальная цена определяется путём деления себестоимости на спрос по выбранному варианту по каждой модификации.

5) Цена при предполагаемой рентабельности 30% рассчитывается по отношению к минимальной цене.

II. Определение точки безубыточности предприятия.

точка безубыточности в стоимостном выражении =

$$\frac{\text{Постоянные затраты} \cdot \text{Выручка от реализации}}{\text{Маржинальный доход}}$$

= 
$$\frac{\text{Постоянные затраты} \cdot \text{Выручка от реализации}}{\text{Выручка от реализации} - \text{переменные затраты}}$$

Выручка от реализации - переменные затраты

2) Точка безубыточности в натуральном выражении (по количеству компьютеров):

= 
$$\frac{\text{Постоянные затраты}}{\text{Цена} - \text{переменные затраты на 1 продукции}}$$

Цена - переменные затраты на 1 продукции

III. Расчёт запаса финансовой прочности (ЗФП):

ЗФП в относительном выражении =

= 
$$\frac{\text{Фактическая выручка} - \text{Безубыточный объём продаж}}{\text{Фактическая выручка}} \cdot 100\%$$

Фактическая выручка

ЗФП в абсолютном выражении = Фактическая выручка – Безубыточный объём продаж.

## №№11,12

1. Объем выручки от реализации для обеспечения безубыточности предприятия (точка безубыточности) рассчитать по следующим формулам:

$$(\bullet)\text{безубыточности} = \frac{\text{постоянные} \cdot \text{затраты}}{K_{cp}^{\text{марж}} (\text{средний} \cdot \text{коэф} \cdot \text{маржинального} \cdot \text{дохода})}$$

$$K_{cp}^{\text{марж}} = K_{cp}^A + K_{cp}^B + K_{cp}^C$$

## №№13,14

1) Уравнение расходов имеет следующий вид:

Y = постоянные расходы + переменные расходы на ед. прод.\*объём производства

2) Эффект операционного рычага показывает, как изменяется прибыль до вычета % и налогов при изменении выручки на 1% и рассчитывается по формуле:

Маржинальная прибыль

Прибыль (до вычета % и налогов)

**№№15,16**

$$(\bullet)\text{безубыточности} = \frac{\text{постоянные} \cdot \text{затраты} \times V_{\text{прод}}}{Ц - c / c}$$

$$(\bullet)\text{безубыточности} \Sigma = \frac{\text{Постоянные.затраты}}{\Sigma \left( \frac{\text{Цена} - \text{Себестоимость}}{\text{Цена}} \right)} \times V_{\text{прод}}$$

**№17**

При методе absorption costing все без исключения затраты (как основные, так и накладные) относятся на производство продукции.

При методе direct-costing в расчете себестоимости выпущенной продукции участвуют только переменные производственные затраты. Сущность метода standard costing заключается в том, что на основе установленных нормативов исчисляются издержки на производство единицы продукции, заранее составляются стандартные калькуляции, которые впоследствии выступают в качестве базы сравнения затрат с фактически осуществлёнными.

**№18**

При составлении баланса на конец планового периода потребность предприятия во внешнем финансировании рассчитать как разницу итога актива и пассива баланса.

**№№19,20**

Эффект финансового рычага рассчитать как приращение рентабельности собственных средств, получаемой предприятием Б благодаря кредиту.

**№21**

Прямой метод состоит в расчёте чистого денежного потока исходя из планируемого объема реализации продукции.

При косвенном методе чистая прибыль корректируется в чистый денежный поток от текущей деятельности с помощью корректировок. Денежные потоки от инвестиционной и финансовой деятельности отражаются прямым методом.

**№22**

1) В связи с тем, что постоянные затраты не изменяются при увеличении продаж, дополнительная прибыль от смягчения кредитных стандартов равна маржинальной прибыли от дополнительных продаж.

2) Дополнительные затраты включают сомнительные долги и вменённые издержки, связанные с дополнительными инвестициями в дебиторскую задолженность.

б) Дополнительные инвестиции в дебиторскую задолженность равны разнице инвестиций в ожидаемую и текущую дебиторскую задолженность. Инвестиции в дебиторскую задолженность (ожидаемую и текущую) рассчитываются по формуле:

дебиторская задолженность \* себестоимость ед. продукции / цена ед. продукции

Дебиторская задолженность рассчитывается на основе объёмов продаж и оборачиваемости, себестоимость и цена ед. продукции исходя из условия задачи.

Если разница дополнительной прибыли и дополнительных затрат положительная, то делается вывод о целесообразности предоставления кредита малоэффективным покупателям. Если разница отрицательная, делается обратный вывод.

### №23

1. Коэффициенты дисконтирования рассчитываются по формуле:

$$K_E = \frac{1}{(1+E)^m} = \frac{1}{(1+0,2)^m}$$

где E – ставка дисконтирования.  
n – номер года.

2. Срок окупаемости (простой и дисконтированный)

ЧДП = Прибыль + Амортизация

$$\text{Простой } T_{ок} = 1 + \left( - \frac{(\text{ЧДП} - \text{KB})}{\text{ЧДП.следующегогода}} \right)$$

3. При расчёте дисконтированного срока окупаемости необходимо рассчитать дисконтированный ЧДП.

4. Индекс рентабельности

$$\text{Простой } I_{Re} = \frac{\sum \text{ЧДП}}{I}$$

$$\text{Дисконтированный } I_{Re} = \frac{\sum \text{ЧДП}_{\text{дисконтированный}}}{I}$$

5. Чистая текущая стоимость

$$NPV = \sum \text{ЧДП}^{\text{диск}} - I$$

6. Внутренняя ставка доходности IRR

IRR - такая ставка дисконтирования, при которой  $\text{ЧДП}_{\text{диск.}} = \sum$  инвестиций и чистая текущая стоимость = 0

Решение находится методом последовательной итерации: рассчитывают NPV при различных уровнях дисконтной ставки до того значения, пока NPV не станет отрицательной.

После этого IRR находят по следующей формуле:

$$IRR = ra + (ra - rb) NPV / (NPVa - NPVb),$$

ra и rb – различные ставки дисконтирования.

Делается вывод о выполнении условий эффективности инвестиционного проекта, если:

$$1. T_{ок}^{\text{диск}} < \text{ЖЦ}_{\text{проекта}}$$

2.  $I_{Re} > 1$
3.  $NPV > 0$
4.  $IRR > E \Rightarrow$  Средневзвешенная стоимость капитала меньше внутренней ставки дохода.

#### №24

1) Прирост собственных оборотных средств эквивалентен приросту собственного капитала и чистой прибыли. Прибыль до налогообложения должна вырасти с учётом компенсации налога на прибыль по ставке 20%.

2) Прирост выручки от продаж необходим для прироста собственного капитала, покрытия процентов, налога на прибыль и основного долга по кредиту. Прирост выручки от продаж требуется скорректировать с учётом периода оборота дебиторской задолженности.

3) Прирост оборотных активов должен соответствовать приросту собственного капитала (за вычетом компенсации запасов) и краткосрочной задолженности (налог на прибыль, проценты за кредит, кредиторская задолженность).

#### №25

Оценить динамику показателей платежеспособности (положительная или отрицательная). Пояснить, возможно ли привлечение заёмных средств при условии сохранения нормальных значений показателей.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ

<b>6.1.1. Основная литература</b>			
Авторы,	Заглавие	Издательство,	Адрес
Самылин А. И.	Корпоративные финансы: Учебник	Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2015	<a href="http://znanium.com/go.php?id=502324">http://znanium.com/go.php?id=502324</a>
Чараева М. В.	Корпоративные финансы: Учебное пособие	Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2018	<a href="http://znanium.com/go.php?id=949880">http://znanium.com/go.php?id=949880</a>
<b>6.1.2. Дополнительная литература</b>			
Авторы,	Заглавие	Издательство,	Адрес
Самылин А. И.	Корпоративные финансы: Финансовые расчеты: Учебник	Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2017	<a href="http://znanium.com/go.php?id=639050">http://znanium.com/go.php?id=639050</a>
Богатырев С.Ю.	Корпоративные финансы: стоимостная оценка: Учебное пособие	Москва: Издательский Центр РИО♦, 2018	<a href="http://znanium.com/go.php?id=935325">http://znanium.com/go.php?id=935325</a>
<b>6.1.3. Методические разработки</b>			
Авторы,	Заглавие	Издательство,	Адрес
ДГТУ; сост. А.Г. Сапожникова	Руководство для преподавателей по организации и планированию различных видов занятий и самостоятельной работы обучающихся в Донском государственном техническом университете: метод. указания	Ростов н/Д.: ИЦ ДГТУ, 2018	<a href="https://ntb.donstu.ru/content/rukovodstvo-dlya-prepodavateley-po-organizacii-i-planirovaniyu">https://ntb.donstu.ru/content/rukovodstvo-dlya-prepodavateley-po-organizacii-i-planirovaniyu</a>
<b>6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"</b>			
Корпоративные финансы : учеб. пособие / М.В. Чараева. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 286 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — <a href="http://www.dx.doi.org/10.12737/24596">www.dx.doi.org/10.12737/24596</a> . - Режим доступа: <a href="http://znanium.com/catalog/product/949880">http://znanium.com/catalog/product/949880</a>			
Корпоративные финансы: Учебник/Самылин А. И. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 472 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат) (Переплёт 7БЦ) ISBN 978-5-16-008995-9 - Режим доступа: <a href="http://znanium.com/catalog/product/502324">http://znanium.com/catalog/product/502324</a>			
Корпоративные финансы: стоимостная оценка : учеб. пособие / С.Ю. Богатырев. — М.: РИОР: ИНФРА-М, 2018. — 164с.+ Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа <a href="http://www.znanium.com">http://www.znanium.com</a> ]. — (Высшее образование). — DOI: <a href="https://doi.org/10.12737/1749-4">https://doi.org/10.12737/1749-4</a>			
Корпоративные финансы. Финансовые расчеты : учебник / А.И. Самылин. — Изд. испр. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2017.— 472 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — <a href="http://www.dx.doi.org/10.12737/914">www.dx.doi.org/10.12737/914</a> . - Режим доступа: <a href="http://znanium.com/catalog/product/639050">http://znanium.com/catalog/product/639050</a>			





МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ  
**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»**

**Технологический институт сервиса (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе  
(ТИС (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе)**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

для организации самостоятельной работы  
по дисциплине «Корпоративные финансы»  
для обучающихся направления подготовки  
38.04.02 «Менеджмент»

Направленность (профиль) «Стратегическое управление»

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1. Общая характеристика самостоятельной работы	4
2. Контрольные точки и виды отчетности по ним	5
3. Методические рекомендации по изучению теоретического материала	5
4. Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям	7
5. Методические рекомендации по подготовке реферата (эссе, доклада)	7
6. Методические рекомендации по подготовке к тестированию	9
7. Методические рекомендации по подготовке к экзамену	20
Список рекомендуемых информационных источников	23

## ВВЕДЕНИЕ

Цель методических указаний – оказать помощь обучающимся в освоении курса дисциплины «Корпоративные финансы».

Данные методические указания направлены на наработку практических навыков в сфере финансов корпораций с помощью обсуждения проблемных вопросов по темам, решения проблемных задач и обсуждения ситуаций, тестов, подготовки рефератов (эссе), докладов, презентаций.

Перед началом курса целесообразно ознакомиться со структурой дисциплины на основании программы, а также с последовательностью изучения тем и их объемом. В целях оптимальной самоорганизации необходимо сопоставить данную информацию с графиком проведения занятий и выявить наиболее затратные по времени и объему темы, чтобы заранее определить для себя периоды объемных заданий.

### 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Целью дисциплины является формирование у бакалавров комплекса знаний и умений, позволяющих принимать управленческие решения в области корпоративных финансов; изучение базовых концепций корпоративных финансов, финансовой политики корпораций; рассмотрение практических аспектов формирования и использования активов и капитала корпораций, доходов и прибыли, финансового планирования и контроля.

Задачи дисциплины:

- получение совокупности знаний о содержании, сущности, значимости и роли финансов хозяйствующих субъектов в современной экономике, а также об особенностях управления финансами корпоративных организаций;
- изучение вопросов организации и методов финансового планирования и прогнозирования в корпорации (организации);
- знакомство с современными стандартами раскрытия корпоративной финансовой информации;
- приобретение навыков анализа финансовых показателей корпоративного хозяйствующего субъекта в целях эффективного управления финансовыми результатами корпорации (организации);
- приобретение навыков оценки различного вложения финансовых средств;
- приобретение навыков оценки, построения и реализации финансовой политики корпорации в целях наращивания ее рыночной стоимости;
- приобретение навыков оперативного управления финансовыми ресурсами корпорации.

В результате освоения данной дисциплины у обучающегося формируется следующая компетенция:

ПК-1: Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать организационную и функциональные стратегии развития, программы организационного развития и обеспечивать их реализацию

ПК-1.1 Осуществляет оценку текущего и параметры будущего развития организации исходя из результатов комплексного экономического и стратегического анализа:

ПК-1.2: Выявляет бизнес-возможности для стратегических изменений.

ПК-1.3: Проводит выбор стратегии развития, разрабатывает планы реализации стратегических изменений, осуществляет контроль их реализации

ПК-2: Способен планировать, организовывать, координировать деятельность по управлению организацией (подразделениями, группами сотрудников);

ПК-2.1: Представляет основные теории и концепции управления организацией и ее основными функциональными направлениями деятельности.

ПК-2.2: Осуществляет управление деятельностью подразделений для достижения функциональных и общекорпоративных целей.

ПК-2.3: Осуществляет планирование и контроль производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности

ПК-2.4: Осуществляет управление оперативной деятельностью подразделений..

## **2. КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ И ВИДЫ ОТЧЕТНОСТИ ПО НИМ**

Контроль качества и сроков изучения тем лекций выполняется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в виде конспектирования текста.

Контроль качества и сроков выполнения практических заданий осуществляется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в соответствии с заданием.

Контроль качества сдачи доклада осуществляется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в соответствии с заданием.

Успеваемость обучающихся по дисциплине оценивается в ходе текущего контроля и промежуточной аттестации.

## **3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА**

Изучение любого раздела или темы следует начинать с ознакомления с вопросами плана изучения темы. Теоретический материал представляет собой конспект лекций, содержащий необходимый набор утверждений и формул (без детальных подробностей), но с подробным обоснованием их использования при решении конкретных задач. При изучении материала необходимо помимо лекционных материалов использовать рекомендуемую основную и дополнительную литературу для его лучшего усвоения.

Осваивать теорию следует в соответствии с последовательностью, представленной в плане лекции. Методика работы с литературой предусматривает ведение записи прочитанного в виде плана - конспекта, опорного конспекта. Это позволит сделать знания системными, зафиксировать и закрепить их в памяти обучающегося.

Для успешного освоения дисциплины, необходимо самостоятельно детально изучить представленные темы по рекомендуемым источникам информации. При подготовке к занятиям следует руководствоваться указаниями и рекомендациями преподавателя, использовать основную литературу из предоставленного им списка. Для наиболее глубокого освоения дисциплины рекомендуется изучать литературу, обозначенную как «дополнительная» в представленном списке в РПД.

### **Вопросы для подготовки к устному опросу текущего контроля (Блок 1)**

1. Содержание финансов корпорации и принципы их организации.
2. Роль финансов в деятельности корпорации .
3. Взаимосвязь денежных потоков корпорации с финансовым рынком.
4. Финансовый механизм корпорации и его структура.
5. Управление финансами корпорации: цели, задачи и функции.
6. Организация финансовой работы в корпорации.
7. Несостоятельность (банкротство) предприятий. Процедура банкротства.
8. Прогнозирование финансовой устойчивости и банкротства корпораций.
9. Финансовые отношения корпорации с государством в лице налоговых органов, внебюджетных фондов. Налоговый кодекс - основа взаимоотношений корпорации с государством.
10. Финансовые отношения корпораций с коммерческими банками и страховыми компаниями. Критерий выбора банка и страховой компании.
11. Порядок открытия расчетных, текущих, валютных и депозитных счетов в банке.

12. Правила и формы безналичных расчетов корпорации.
13. Кассовое обслуживание корпорации коммерческими банками.

**Вопросы для подготовки к устному опросу** текущего контроля (Блок 2)

1. Финансовые ресурсы корпорации. Формирование рациональной структуры источников средств корпораций.
2. Нетрадиционные источники формирования финансовых ресурсов: опционы, фьючерсы, варранты.
3. Доходы корпорации. Формирование выручки от продаж. Роль финансовых служб в обеспечении устойчивого получения выручки.
4. Прогноз и планирование выручки от продаж.
5. Порядок формирования цен на реализуемую продукцию.
6. Общее понятие о расходах, затратах и издержках корпорации.
7. Классификация затрат относимых на себестоимость продукции.
8. Планирование затрат на производство и реализацию продукции.
9. Финансовый контроль за затратами на производство и реализацию продукции.
10. Экономическое содержание, функции и виды прибыли.
11. Методы планирования прибыли корпорации.
12. Максимизация прибыли. Методика предельного анализа. Теория и практика применения.
13. Расчет вклада на покрытие, точек безубыточности и запаса финансовой прочности. Применение данных категорий при прогнозировании прибыли.
14. Понятие производственного левериджа и его влияние на величину прибыли. Производственный риск корпорации.
15. Взаимосвязь выручки, расходов и прибыли от продаж (анализ безубыточности).
16. Влияние учетной политики на финансовый результат деятельности организации.
17. Влияние налогов на формирование чистой прибыли.
18. Заемный капитал и эффект финансового левериджа. Политика привлечения заемных средств.
19. Виды банковских кредитов, используемых корпорации.
20. Коммерческое кредитование и вексельное обращение.
21. Оценка кредитоспособности корпорации.
22. Виды ценных бумаг, эмитируемых предприятием. Порядок размещения ценных бумаг.
23. Механизм эмиссии ценных бумаг корпорации.
24. Инвестирование средств корпорации в оборотный капитал.
25. Собственный оборотный капитал и текущие финансовые потребности корпорации.
26. Определение потребности в оборотном капитале.
27. Показатели эффективности использования оборотного капитала.
28. Особенности кругооборота денежных средств инвестированных в основной капитал. Амортизация основных фондов.
29. Источники финансирования инвестиций в основные фонды.
30. Порядок финансирования капитальных вложений.
31. Финансовая оценка эффективности инвестиционных проектов.
31. Нематериальные активы, источники их приобретения.
32. Лизинговый метод привлечения капитала. Факторы, оказывающие влияние на принятие решения по вопросам лизинга.
33. Экономическое содержание финансовых инвестиций корпорации.
34. Понятие портфеля ценных бумаг.
35. Управление портфелем ценных бумаг
36. Цели, задачи и методы проведения финансовой диагностики и анализа.
37. Оценка платежеспособности корпорации.
38. Оценка финансовой устойчивости корпорации.
39. Оценка деловой активности корпорации.

40. Оценка прибыльности и рентабельности корпорации.
41. Оценка положения на рынке ценных бумаг.
42. Денежные потоки в системе оборота средств корпорации.
43. Прямой и косвенный методы расчета денежных потоков.
44. Цели, задачи и методы финансового планирования.
45. Структура финансового плана корпорации.
46. Бюджет движения денежных средств, назначение и порядок составления.
47. Балансовый план. Основное назначение и порядок составления.
48. Особенности организации финансов акционерных обществ.
49. Особенности организации финансов финансово-промышленных групп.

#### **Критерии оценки устного опроса**

Полнота ответа на поставленный вопрос, умение использовать термины, приводить примеры, делать выводы.

За каждый блок в сумме обучающийся должен получить 25 баллов, из них: 5 – за посещение занятий; 5 – за выполнение дополнительных заданий (доклад, эссе, статья, презентация); 10 – за выполнение тестовых заданий; 5 – за защиту лабораторных работ (при их наличии).

Критерии получения оценки:

- результат, содержащий полный правильный ответ – максимальное количество баллов;
- результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – более 60%) или ответ, содержащий незначительные неточности – 75% от максимального количества баллов;
- результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – от 30 до 60%) или ответ, содержащий значительные неточности - 40% от максимального количества баллов;
- результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – менее 30%), неправильный ответ (ответ не по существу задания) или отсутствие ответа – 0% от максимального количества баллов.

#### **4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

Процесс подготовки к практическим (семинарским) занятиям включает изучение нормативных документов, обязательной и дополнительной литературы по рассматриваемому вопросу.

Непосредственное проведение практического (семинарского) занятия предполагает:

- индивидуальные выступления обучающихся с сообщениями по какому-либо вопросу изучаемой темы;
- фронтальное обсуждение рассматриваемой проблемы, обобщения и выводы по теме;
- решение задач и упражнений по образцу;
- решение вариантных задач и упражнений;
- решение ситуационных производственных (профессиональных) задач;
- проектирование и моделирование разных видов и компонентов профессиональной деятельности.

#### **5. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ РЕФЕРАТА, ЭССЕ ИЛИ ДОКЛАДА**

К самостоятельной работе относится написание и защита реферата (эссе, доклада) в семестре. Подготовка реферата (эссе, доклада) по дисциплине «Антикризисное управление» - один из основных этапов учебного процесса, в процессе которого обучающимся необходимо приобрести навыки самостоятельного исследования и представления его результатов. Тема эссе, реферата и доклада выбирается обучающимся самостоятельно по согласованию с преподавателем.

Примерные темы рефератов (эссе, докладов):

1. Финансовая устойчивость корпорации и способы ее достижения в современных условиях.
2. Проблемы платежеспособности корпораций в современных условиях.
3. Деловая активность корпорации и ее место в оценке финансового состояния хозяйствующего субъекта.
4. Резервы повышения рентабельности корпорации.
5. Проблема оптимального распределения прибыли в корпорации.
6. Определение вероятности банкротства как этап анализа финансового состояния корпорации.
7. Проблемы организации бюджетирования в корпорации.
8. Основная цель корпорации – получение прибыли.
9. Особенности учетной и налоговой политики корпорации в современных условиях, их влияние на финансовый результат.
10. Проблемы выбора источников финансирования оборотного капитала корпорации.
11. Совершенствование управления дебиторской задолженностью корпорации.
12. Исследование путей улучшения финансового состояния корпорации.
13. Оптимизация себестоимости и основные направления экономии затрат.

С результатами подготовки реферата (эссе, доклада) обучающийся может выступать на конференциях и семинарах по этому вопросу.

#### **Общие рекомендации по подготовке реферата (эссе, доклада)**

Реферат (эссе, доклад) должен включать в себя введение, основную часть и заключение.

Во введении необходимо отразить обоснование актуальности выбранной темы, краткое описание текущего состояния проблемы. В нем обучающийся должен указать цель и задачи работы, объект исследования, элементы новизны, введенные в процессе написания реферата. Необходимо перечислить проблемы, которые должны быть решены в рамках выбранной темы.

Основная часть реферата должна содержать вопросы, предусмотренные в плане работы. В ней необходимо отразить теоретические основы, раскрывающие суть проблемы, проанализировать собранные материалы, характеризующие практическую сторону объекта исследования. Этот раздел может содержать рабочие таблицы, диаграммы (диаграммы и другие материалы). В заключении необходимо отразить выводы и предложения, полученные в результате предыдущей работы. Они должны быть сформулированы четко и точно.

Перечень использованных информационных ресурсов включает в алфавитном порядке список современных законов и нормативных актов, соответствующей научной литературы, научных работ, статистических сборников и других источников, выпущенных не ранее пяти лет.

#### **Оформление реферата (эссе, доклада) и порядок защиты**

Объем работы – 15-20 страниц пронумерованного компьютерного текста, шрифт 14, интервал 1,5, поля стандартные. Иллюстрации, фотографии, рисунки, графики, которые появляются на тексте, должны быть пронумерованы.

Выполненный реферат проверяется преподавателем. Если он оформлен согласно предъявляемым требованиям, то допускается к защите, о чем преподавателем делаются

записи на титульном листе работы. Если имеет отрицательный отзыв - возвращается на доработку с последующим представлением о его повторном рассмотрении.

Требуемый уровень оригинальности не менее 50%.

Рефераты могут сопровождаться презентацией, отражающей основные моменты выполненного исследования.

### Критерии оценки реферата

Наименование критерия	Наименование показателей	Максимальное количество баллов
Степень раскрытия сущности проблемы	соответствие содержания теме реферата; полнота и глубина раскрытия основных понятий; знание и понимание проблемы, умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал; умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, основные положения; умение четко и обоснованно формулировать выводы; «трудозатратность» (объем изученной литературы, добросовестное отношение к анализу проблемы); самостоятельность, способность к определению собственной позиции по проблеме и к практической адаптации материала	5
Ответы на уточняющие вопросы	ответ структурирован, даны правильные, аргументированные ответы на уточняющие вопросы, демонстрируется высокий уровень участия в дискуссии	3
Соблюдение требований по оформлению	точность в цитировании и указании источника текстового фрагмента, правильность, аккуратность оформления, соблюдение требований к объему реферата; грамотность и культура изложения материала	2

Для подготовки презентации к защите реферата, обучающемуся необходимо использовать PowerPoint. Количество слайдов презентации к защите реферата – не более 10.

Максимальное количество баллов, которое обучающийся может получить за подготовку реферата и презентации к нему составляет 10 баллов. Баллы учитываются в процессе проведения текущего контроля:

10 баллов – оценка «отлично»;

8-10 баллов – оценка «хорошо»;

6-8 баллов – оценка «удовлетворительно»

Менее 6 баллов – оценка «неудовлетворительно».

## 6. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ТЕСТИРОВАНИЮ

Успешное выполнение тестовых заданий является необходимым условием итоговой положительной оценки в соответствии с рейтинговой системой обучения. Выполнение тестовых заданий предоставляет обучающимся возможность самостоятельно контролировать уровень своих знаний, обнаруживать пробелы и принимать меры по их ликвидации. Форма изложения тестовых заданий позволяет закрепить и восстановить в памяти пройденный материал. Тестовые задания охватывают основные вопросы по дисциплине «Государственные и муниципальные финансы».

У обучающегося есть возможность выбора одного или нескольких правильных ответов из числа предложенных вариантов. Для выполнения тестовых заданий обучающиеся должны изучить лекционный материал по теме, соответствующие разделы учебников, учебных пособий и других источников.



Контрольный тест выполняется обучающимися самостоятельно во время семинарских (практических) занятий.

#### Тестовые задания

1. Чему равна выручка от реализации продукции, если средняя цена текущих активов составляет 2540 тыс. руб., а их оборачиваемость составляет 3,5 раза:

- A) 8890 тыс. руб.
- B) 5670 тыс. руб.
- C) 12500 тыс. руб.
- D) 7620 тыс. руб.

2. По данным отчетности организации выручка от продаж составляет 4500 тыс. руб. Принимая валовую прибыль организации (900 тыс. руб.) за сложившуюся в отчетном году маржинальную прибыль, а коммерческие и управленческие расходы (157 тыс. руб. и 318 тыс. руб.) за условно-постоянные, рассчитайте запас финансовой прочности (тыс. руб.):

- A) 2375 тыс. руб.
- B) 3600 тыс. руб.
- C) 2125 тыс. руб.

3. По приведенным ниже данным определите расчетную курсовую стоимость акций: годовая чистая прибыль акционерного общества закрытого типа – 500 тыс. руб., количество оплаченных акций – 5 тыс. штук, средняя ставка Центрального банка России - 40% годовых:

- A) 400 руб.
- B) 100 руб.
- C) 250 руб.

4. Наиболее выгодно использование привлеченных источников для формирования оборотных активов, когда:

- A) цена заемного капитала (процентная ставка по нему) выше нормы прибыли на вложенный капитал
- B) текущее значение нормы прибыли на вложенный капитал превышает процентную ставку по заемному капиталу
- C) заемные средства привлекаются на короткое время

5. Найдите верное утверждение:

- A) прибыль от продаж = валовая прибыль - управленческие расходы - коммерческие расходы
- B) прибыль от продаж = выручка (нетто) от продажи товаров (продукции, работ, услуг) - коммерческие расходы - управленческие расходы
- C) прибыль от продаж = выручка (нетто) от продажи товаров (продукции, работ, услуг) - производственная себестоимость
- D) прибыль от продаж = валовая прибыль - управленческие расходы

6. Средневзвешенная стоимость капитала организации рассчитывается исходя из:

- A) структуры заемного и собственного капитала
- B) всего перечисленного
- C) стоимости собственного капитала
- D) стоимости заемного капитала

7. Источники заемного финансирования капитальных вложений должны удовлетворять требованию:

- A) постоянства процентной ставки
- B) отсутствия возможности досрочного отзыва займа кредитором
- C) предмет капитальных вложений не может служить залогом по кредиту
- D) всем перечисленным

8. Укажите интенсивные факторы развития производства:

- A) совершенствование качественных характеристик использования ресурсов
- B) увеличение времени использования ресурсов
- C) увеличение количества использованных ресурсов

9. Вкладчик положил на депозитный вклад 100 тыс. руб. Через 2 года сумма вклада составила 120 тыс. руб. Определите годовую простую процентную ставку:

- A) 20%
- B) 10%
- C) 9,5%

10. Увеличение остатков готовой продукции на конец периода при постоянном объеме выпуска продукции:

- A) уменьшает объем реализации продукции за отчетный период
- B) не оказывает влияния на объем реализации продукции
- C) увеличивает объем реализации продукции за отчетный период

11. Балансовая стоимость акции рассчитывается как отношение:

- A) рыночной стоимости одной акции к чистой прибыли на одну акцию
- B) стоимости собственного капитала к числу акций в обращении
- C) чистой прибыли к числу акций в обращении

12. Определите коэффициент финансовой устойчивости, если по данным бухгалтерской отчетности собственный капитал – 10800 тыс. руб., итого активы – 26000 тыс. руб., долгосрочные обязательства - 1000 тыс. руб.:

- A) 0,45
- B) 0,09
- C) 0,42

13. Минимальным риском обладают:

- A) незавершенное производство
- B) легко реализуемые краткосрочные ценные бумаги
- C) готовая продукция, пользующаяся спросом

14. Определите величину приведенного дохода от инвестиций за два года, если в первом году получено 100 млн. руб., во втором - 200 млн. руб. Годовая ставка дисконта 60%.

- A) 139,5 млн. руб.
- B) 170 млн. руб.
- C) 140,6 млн. руб.

15. Сумма средств к погашению краткосрочного кредита в размере 180 млн. руб. через 30 дней при годовой ставке процента в 48 % составит (по формуле простых процентов):

- A) 187,2 млн. руб.
- B) 180 млн. руб.
- C) 202,2 млн. руб.

16. Излишек (недостаток) собственных оборотных средств определяется:

- A) сопоставлением фактического наличия собственных оборотных средств на начало и конец периода
- B) сопоставлением фактического наличия собственных оборотных средств с потребностью в них (норматив)

17. Рассчитайте расчетную курсовую стоимость акции, исходя из следующих данных: номинальная стоимость акции — 2000 руб., дивиденд — 36%, ссудный процент — 24%:

- A) 3333 руб.
- B) 2600 руб.
- C) 3000 руб.

18. Текущую ликвидность характеризует:

- А) соотношение собственного оборотного капитала с общей суммой оборотного капитала
- В) соотношение активов и обязательств организации
- С) соотношение оборотных активов и краткосрочных обязательств
- 19. Как рост величины краткосрочных заемных средств при прочих равных условиях влияет на значение коэффициентов ликвидности:**
- А) снижает значения коэффициентов
- В) может приводить как к повышению, так и к понижению коэффициентов ликвидности
- С) не оказывает никакого влияния
- Д) повышает значения коэффициентов
- 20. По приведенным данным оцените ситуацию: выручка от продаж за отчетный период - 2000 тыс. руб., за предшествующий - 1500 тыс. руб., валюта баланса за отчетный год - 5000 тыс. руб., за предшествующий - 6000 тыс. руб.:**
- А) эффективность использования активов снизилась
- В) эффективность использования активов не изменилась
- С) эффективность использования активов возросла
- 21. Соответствует ли нормативному ограничению коэффициент восстановления платежеспособности, если коэффициент текущей ликвидности на начало года – 1,5; коэффициент текущей ликвидности на конец года – 1,9:**
- А) соответствует нормативному ограничению
- В) не соответствует нормативному ограничению
- С) для коэффициента восстановления платежеспособности нет нормативного ограничения
- 22. Минимальным риском обладают:**
- А) незавершенное производство
- В) готовая продукция, пользующаяся спросом
- С) легко реализуемые краткосрочные ценные бумаги
- 23. Укажите экстенсивные факторы развития производства:**
- А) увеличение количества использованных ресурсов
- В) увеличение количества использованных ресурсов, увеличение времени использования ресурсов
- С) совершенствование качественных характеристик использования ресурсов
- 24. Система управления финансовыми отношениями организации через финансовые рычаги с помощью финансовых методов называется:**
- А) финансовой системой организации
- В) системой бюджетирования в организации
- С) системой оперативного управления финансами организации
- Д) финансовым механизмом организации
- 25. Рентабельность основной деятельности организации рассчитывается как:**
- А) прибыль от продаж продукции (работ, услуг) / себестоимость продаж продукции (работ, услуг)
- В) чистая прибыль / стоимость внеоборотных активов
- С) чистая прибыль / средняя за период величина собственного капитала и резервов
- 26. Какой из перечисленных методов финансового анализа предусматривает очистку показателя от случайных влияний:**
- А) анализ коэффициентов
- В) вертикальный анализ
- С) сравнительный анализ
- Д) горизонтальный анализ
- Е) трендовый анализ
- 27. Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств отражает:**

А) отношение долгосрочного кредита к собственным средствам организации

В) отношение заемных средств к собственным средствам организации

С) отношение заемных средств к общей величине капитала организации

**28. Коэффициент обновления основных фондов рассчитывается как отношение:**

А) стоимости введенных в данном периоде основных фондов к стоимости основных фондов в начале анализируемого периода

В) стоимости выбывших за данный период основных фондов к их стоимости на конец периода

С) стоимости введенных в данном периоде основных фондов к стоимости основных фондов в конце анализируемого периода

**29. Общая рентабельность собственного капитала организации по данным финансовой отчетности рассчитывается как отношение:**

А) общей прибыли (прибыли до налогообложения) к средней стоимости собственного капитала

В) чистой прибыли к средней стоимости собственного капитала

С) прибыли от продаж к средней стоимости капитала

**30. Коэффициент износа основных фондов рассчитывается как отношение:**

А) амортизации основных фондов к первоначальной стоимости основных фондов

В) стоимости введенных в данном периоде основных фондов к стоимости основных фондов в начале анализируемого периода

С) стоимости выбывших за данный период основных фондов к их стоимости на конец периода

**31. Уровень и динамика показателей оборачиваемости оборотных средств характеризует:**

А) финансовую устойчивость организации

В) деловую активность организации

С) платежеспособность организации

**32. По балансу определите плечо финансового рычага:**

А) стр. 1400 / стр. 1310 баланса

В) стр. 1300 / стр. 1400 баланса

С) сумма стр. 1400, 1510, 1520, 1550 / сумма стр. 1300, 1530, 1540 баланса

**33. Соответствует ли нормативному ограничению коэффициент утраты платежеспособности, если коэффициент текущей ликвидности на начало года – 2,7; коэффициент текущей ликвидности на конец года – 2,1:**

А) для коэффициента утраты платежеспособности нет нормативного ограничения

В) не соответствует нормативному ограничению

С) соответствует нормативному ограничению

**34. Общая рентабельность капитала рассчитывается как:**

А) чистая прибыль / стоимость капитала на конец года

В) чистая прибыль / стоимость капитала на начало года

С) прибыль до налогообложения / среднегодовая стоимость капитала

**35. Финансовая система государства представляет собой:**

А) взаимодействие финансов организаций, государственных финансов и страхования

В) единство финансового механизма, инструментов и финансовых институтов

С) совокупность законодательной базы и органов управления финансами

**36. Коэффициент финансовой независимости отражает:**

А) отношение заемных средств к собственным средствам организации

В) отношение собственных средств к валюте баланса организации

С) отношение долгосрочного кредита к собственным средствам организации

**37. Плечо финансового рычага представляет собой:**

А) соотношение между заемным капиталом и внеоборотными активами

В) соотношение между заемным капиталом и собственным капиталом

С) соотношение между долгосрочными и краткосрочными источниками финансирования

38. **По отчетности определите рентабельность заемного капитала:**

А) стр. 2110 ф.2 / сумма стр. 1400, 1510 баланса

В) стр. 2400 ф.2 / сумма стр. 1400, 1510, 1520, 1550 баланса

С) стр. 2200 ф.2 / стр. 1400, 1510 баланса

39. **Вкладчик положил на депозитный вклад 120 тыс. руб. Через 2 года сумма вклада составила 168 тыс. руб. Определите годовую простую процентную ставку:**

А) 20%

В) 9,5%

С) 10%

40. **Коэффициент обновления основных производственных фондов (ОПФ) рассчитывается как отношение:**

А) стоимости всех ОПФ на конец периода к стоимости ОПФ, поступивших в отчетном периоде (году)

В) стоимости ОПФ, поступивших в отчетном периоде (году), к стоимости всех ОПФ на начало периода (года)

С) стоимости ОПФ, поступивших в отчетном периоде (году), к стоимости всех ОПФ на конец периода (года)

41. **Чтобы через два года капитал инвестора составил 75 млн. руб. при годовой ставке доходности в 25%, его первоначальные вложения должны составлять:**

А) 48 млн. руб.

В) 60 млн. руб.

С) 50 млн. руб.

42. **Производительность труда рассчитывается как:**

А) численность работающих / объем продукции

В) объем продукции / численность работающих

С) объем продукции / оплата труда работающих

43. **Использование основных фондов признается эффективным, если:**

А) относительный прирост стоимости основных фондов превышает относительный прирост прибыли

В) относительный прирост физического объема продукции превышает относительный прирост стоимости основных фондов

44. **Определите длительность периода обращения капитала, если выручка с продаж составляет 40000 тыс. руб.; средние остатки оборотного капитала – 8000 тыс. руб., год равен 360 дням:**

А) 72 дня

В) 94 дня

С) 50 дней

45. **По активу баланса определите величину средств, принимаемых в расчет чистых активов:**

А) стр. 1600 баланса минус сумма задолженности участников (учредителей) по взносам в уставный капитал

В) сумма стр. 1100, 1200 баланса

С) сумма стр. 1100, 1200 минус сумма стр. 1240, 1250 баланса

46. **Определите величину запаса финансовой прочности (в % к выручке от продаж): выручка от продаж – 2000 тыс. руб., переменные затраты – 1100 тыс. руб., постоянные затраты – 860 тыс. руб.:**

А) 57%

В) 4.4%

С) 22,2%

47. **По отчету о прибылях и убытках определите чистую рентабельность продаж:**

- A) стр. 2400 / стр. 2110
- B) стр. 2400 / стр. 2120
- C) стр. 2300 / стр. 2120

48. Как изменится рентабельность собственного капитала организации, если экономическая рентабельность возрастет на 2% пункта, годовая средняя расчетная ставка процента по кредитам снизится на 1% пункт, соотношение заемного и собственного капитала составит 1:2:

- A) увеличится на 3% пункта
- B) увеличится на 0,98% пункта
- C) увеличится на 1,14% пункта

49. Показатель балансовой стоимости акции показывает:

- A) сумму дивидендов в расчете на 1 акцию
- B) обеспеченность акций предприятия чистыми активами
- C) сумму, за которую акции продаются и покупаются на фондовом рынке

50. Какие из перечисленных ниже бюджетов разрабатываются непосредственно на основе бюджета продаж:

- A) бюджет коммерческих расходов
- B) все перечисленные выше бюджеты разрабатываются непосредственно на основе бюджета продаж
- C) бюджет прямых затрат на оплату труда
- D) бюджет общехозяйственных накладных расходов

51. Реальный собственный капитал:

- A) представляет сумму итога раздела баланса «Капитал и резервы»
- B) отражается в уставе организации
- C) не отражается в балансе, а определяется расчетным путем

52. Общая рентабельность собственного капитала организации по данным финансовой отчетности рассчитывается как отношение:

- A) прибыли от продаж к средней стоимости капитала
- B) общей прибыли (прибыли до налогообложения) к средней стоимости собственного капитала
- C) чистой прибыли к средней стоимости собственного капитала

53. По приведенным ниже данным определите эффект операционного рычага: выручка от продаж - 11000 тыс. руб., постоянные затраты – 1500 тыс. руб., переменные затраты – 9300 тыс. руб.:

- A) 1,13
- B) 1700
- C) 8,5

54. Чистые активы акционерных обществ определяются как:

- A) разница между общей величиной активов и общей величиной пассивов
- B) разница между суммой активов АО, принимаемых к расчету и суммой обязательств, принимаемых к расчету

55. Отношение остаточной стоимости основных средств к их полной стоимости представляет собой коэффициент:

- A) выбытия
- B) износа
- C) годности

56. Коэффициент текущей ликвидности показывает:

- A) какую часть всех обязательств организация может погасить, мобилизовав оборотные активы
- B) какую часть краткосрочных обязательств организация может погасить, мобилизовав оборотные активы

С) какую часть краткосрочных обязательств организация может погасить, мобилизовав быстро реализуемые активы и абсолютно ликвидные активы

57. Векселедержатель предъявил для учета вексель на сумму 750 тыс. руб. со сроком погашения 25.04.02 г. Вексель предъявлен 05.04.02 г. Банк согласился учесть вексель с дисконтом 50% годовых. Какую сумму получит векселедержатель?

- А) 695,3 тыс. руб.
- В) 729,2 тыс. руб.
- С) 830,1 тыс. руб.

58. Организация имеет внеоборотные активы на сумму 5000 тыс. руб., долгосрочные обязательства - 3000 тыс. руб., текущие (оборотные) активы - 8000 тыс. руб., уставный капитал - 4000 тыс. руб., собственный капитал - 7000 тыс. руб. Собственный оборотный капитал составит:

- А) 2000 тыс. руб.
- В) 1000 тыс. руб.
- С) 3000 тыс. руб.

### **Критерии оценивания тестовых заданий**

Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 90%.

Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 70%.

Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 50%.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на тестовые задания составляет менее 50% либо ответы заимствованы.

### **Оформление ответов на тесты**

Ответы на тесты оформляются обучающимся на отдельном листе самостоятельно. В правом углу проставляется ФИО и группа, далее следует номер теста и выбранный вариант ответа.

## **7. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ЭКЗАМЕНУ**

Процедура экзамена как отдельное контрольное мероприятие проводится по следующим вопросам.

Перечень вопросов для проведения промежуточной аттестации по дисциплине «Корпоративные финансы»:

1. Сущность и функции корпоративных финансов.
2. Финансовые отношения корпораций и принципы их организации.
3. Место финансов корпораций в финансовой системе государства.
4. Характеристика денежных фондов корпораций.
5. Разработка и обоснование финансовой политики корпорации.
6. Финансовый механизм корпорации.
7. Анализ финансового состояния корпорации: сущность и назначение.
8. Методы и инструментальный анализ финансового состояния корпорации.
9. Система экономического рейтинга корпораций и классификация индикаторов финансового состояния.
10. Финансовая устойчивость как отражение финансового состояния корпорации, факторы, ее определяющие.
11. Понятие платежеспособности (ликвидности) корпорации, показатели платежеспособности, анализ ликвидности баланса.
12. Деловая активность (оборачиваемость) корпорации.

- 13.Рентабельность корпорации.
- 14.Комплексная оценка финансового состояния корпорации и отнесение его к определенному классу.
- 15.Понятие несостоятельности (банкротства) организации (корпорации), его виды.
- 16.Признание должника банкротом и процедуры банкротства.
- 17.Определение вероятности банкротства корпорации.
- 18.План финансового оздоровления корпорации, его разделы и показатели.
- 19.Классификация и оценка основных фондов.
- 20.Определение эффективности использования основных средств.
- 21.Источники финансирования капитальных вложений.
- 22.Долгосрочный кредит как источник финансирования капитальных вложений.
- 23.Лизинговый метод финансирования капитальных вложений.
- 24.Амортизация и ее роль в воспроизводственном процессе.
- 25.Нематериальные активы, источники их приобретения и амортизация.
- 26.Экономическое содержание оборотного капитала. Структура оборотных активов корпорации.
- 27.Источники формирования оборотных средств.
- 28.Определение потребности в оборотных средствах корпорации.
- 29.Показатели эффективности использования оборотного капитала.
- 30.Производственный и финансовый цикл, их взаимосвязь.
- 31.Необходимость нормирования оборотных средств организации. Методы нормирования, нормы и нормативы. Ненормируемые оборотные средства корпорации.
- 32.Расчет оптимальной величины оборотных средств в производственных запасах.
- 33.Значение и пути ускорения оборачиваемости оборотных средств.
- 34.Содержание и классификация расходов предприятия.
- 35.Классификация затрат на производство и реализацию продукции. Смета расходов на производство и реализацию продукции.
- 36.Калькулирование себестоимости продукции.
- 37.Пути и резервы снижения затрат на производство и реализацию продукции.
- 38.Доходы организации и их классификация.
- 39.Порядок формирования и использования выручки от реализации.
- 40.Планирование выручки от реализации.
- 41.Факторы, влияющие на увеличение выручки от реализации.
- 42.Экономическое содержание, функции и виды прибыли.
- 43.Факторы роста прибыли корпорации.
- 44.Формирование, распределение и использование прибыли.
- 45.Методы планирования прибыли.
- 46.Взаимосвязь выручки, расходов и прибыли от реализации продукции (анализ безубыточности). Точка безубыточности, запас финансовой прочности, производственный левверидж.
- 47.Сущность и функции финансового менеджмента.
- 48.Финансовый менеджмент в системе управления финансами корпораций. Объект и субъект управления финансами организации, их функции.
- 49.Основы государственного регулирования финансовой деятельности корпорации.
- 50.Финансовые ресурсы и собственный капитал корпорации. Управление капиталом корпорации.
- 51.Понятие, сущность, классификация налогов. Роль налогов в воспроизводственном процессе.
- 52.Федеральные налоги и сборы, уплачиваемые корпорациями.
- 53.Региональные налоги, уплачиваемые корпорациями.
- 54.Местные налоги, уплачиваемые корпорациями.
- 55.Характеристика специальных налоговых режимов.



56. Особенности финансов хозяйствующих субъектов различных организационно-правовых форм.
57. Особенности финансов хозяйственных обществ.
58. Особенности финансов государственных и унитарных унитарных предприятий. Особенности финансов хозяйственных товариществ.
59. Особенности финансов производственных кооперативов.
60. Финансовые службы корпораций, их структура, функции и задачи.
61. Содержание и цели финансового планирования.
62. Виды и методы финансового планирования.
63. Стратегическое финансовое планирование в корпорации.
64. Оперативное финансовое планирование в корпорации: платежный календарь, кассовый план, расчет потребности в краткосрочном кредите.
65. Система бюджетов корпорации.
66. Сущность и основные направления инвестиционной политики корпорации.
67. Оценка эффективности инвестиционных проектов.
68. Формирование портфеля инвестиционных проектов.
69. Особенности организации финансов организаций сельского хозяйства. Финансы фермерских хозяйств.
70. Особенности финансов строительства и транспорта.
71. Особенности финансов торговли.

#### **Порядок и критерии оценивания**

Экзамен является формой оценки качества освоения обучающимся образовательной программы по дисциплине. По результатам экзамена обучающемуся выставляется оценка «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно».

Оценка «отлично» (81-100 баллов) выставляется обучающимся, если:

- обучающийся набрал по текущему контролю необходимые и достаточные баллы для выставления оценки автоматом;
- обучающийся знает и воспроизводит основные положения дисциплины в соответствии с заданием, применяет их для выполнения типового задания, в котором нет явно указанных способов решения;
- обучающийся анализирует элементы, устанавливает связи между ними, сводит их в единую систему, способен выдвинуть идею, спроектировать решение;
- ответ по теоретическому и практическому материалу, содержащемуся в вопросах экзаменационного билета, является полным и удовлетворяет требованиям программы дисциплины;
- обучающийся продемонстрировал свободное владение концептуально – понятийным аппаратом, научным языком и терминологией дисциплины;
- на дополнительные вопросы дал правильные ответы.

Компетенция (и) или ее часть (и) сформированы на высоком уровне (уровень 3) (см. табл. 1).

Оценка «хорошо» (61-80 баллов) выставляется обучающимся, если:

- обучающийся знает, понимает основные положения дисциплины, демонстрирует умение применять их для выполнения задания, в котором нет явно указанных способов решения, анализирует элементы, устанавливает связь между ними;
- ответ по теоретическому материалу, содержащемуся в вопросах экзаменационного билета, является полным или частично полным и удовлетворяет требованиям программы, но не всегда дается точное, уверенное и аргументированное изложение материала;
- на дополнительные вопросы дал правильные ответы.
- обучающийся продемонстрировал свободное владение терминологией дисциплины.

Компетенция (и) или ее часть (и) сформированы на среднем уровне (уровень 2) (см. табл. 1).

Оценка «удовлетворительно» (41-60 баллов) выставляется обучающимся, если:

- обучающийся знает и воспроизводит основные положения дисциплины в соответствии с заданием, применяет их для выполнения типового задания, в котором очевиден способ решения;
- обучающийся продемонстрировал базовые знания важнейших разделов дисциплины и содержания лекционного курса;
- у обучающегося имеются затруднения в использовании понятийного аппарата в терминологии курса;
- несмотря на недостаточность знаний, обучающийся имеет стремление логически четко построить ответ, что свидетельствует о возможности последующего обучения.;

Компетенция (и) или ее часть (и) сформированы на базовом уровне (уровень 1) (см. табл. 1).

Оценка «неудовлетворительно» (менее 41 балла) ставится на зачете обучающийся, если:

- обучающийся имеет представление о содержании дисциплины, но не знает основные положения (темы, раздела, закона и т.д.), к которому относится задание, не способен выполнить задание с очевидным решением, не владеет методами применения знаний по организации охраны труда, охраны окружающей среды и безопасности в чрезвычайных ситуациях на объектах экономики - имеются существенные пробелы в знании основного материала по программе курса;
- в процессе ответа по теоретическому и практическому материалу, содержащемуся в вопросах экзаменационного билета, допущены принципиальные ошибки при изложении материала;
- имеются систематические пропуски обучающийся лекционных, практических и лабораторных занятий по неуважительным причинам;
- во время текущего контроля обучающийся набрал недостаточные для допуска к экзамену баллы;
- вовремя не подготовил отчет по практическим работам, предусмотренным РПД.

Компетенция(и) или ее часть (и) не сформированы.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ

<b>6.1.1. Основная литература</b>			
Авторы,	Заглавие	Издательство,	Адрес
Самылин А. И.	Корпоративные финансы: Учебник	Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2015	<a href="http://znanium.com/go.php?id=502324">http://znanium.com/go.php?id=502324</a>
Чараева М. В.	Корпоративные финансы: Учебное пособие	Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2018	<a href="http://znanium.com/go.php?id=949880">http://znanium.com/go.php?id=949880</a>
<b>6.1.2. Дополнительная литература</b>			
Авторы,	Заглавие	Издательство,	Адрес
Самылин А. И.	Корпоративные финансы: Финансовые расчеты: Учебник	Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2017	<a href="http://znanium.com/go.php?id=639050">http://znanium.com/go.php?id=639050</a>
Богатырев С.Ю.	Корпоративные финансы: стоимостная оценка: Учебное пособие	Москва: Издательский Центр РИО♦, 2018	<a href="http://znanium.com/go.php?id=935325">http://znanium.com/go.php?id=935325</a>
<b>6.1.3. Методические разработки</b>			
Авторы,	Заглавие	Издательство,	Адрес
ДГТУ; сост. А.Г. Сапожникова	Руководство для преподавателей по организации и планированию различных видов занятий и самостоятельной работы обучающихся в Донском государственном техническом университете: метод. указания	Ростов н/Д.: ИЦ ДГТУ, 2018	<a href="https://ntb.donstu.ru/content/rukovodstvo-dlya-prepodavateley-po-organizacii-i-planirovaniyu">https://ntb.donstu.ru/content/rukovodstvo-dlya-prepodavateley-po-organizacii-i-planirovaniyu</a>
<b>6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"</b>			
Корпоративные финансы : учеб. пособие / М.В. Чараева. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 286 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — <a href="http://www.dx.doi.org/10.12737/24596">www.dx.doi.org/10.12737/24596</a> . - Режим доступа: <a href="http://znanium.com/catalog/product/949880">http://znanium.com/catalog/product/949880</a>			
Корпоративные финансы: Учебник/Самылин А. И. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 472 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат) (Переплёт 7БЦ) ISBN 978-5-16-008995-9 - Режим доступа: <a href="http://znanium.com/catalog/product/502324">http://znanium.com/catalog/product/502324</a>			
Корпоративные финансы: стоимостная оценка : учеб. пособие / С.Ю. Богатырев. — М.: РИОР: ИНФРА-М, 2018. — 164с.+ Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа <a href="http://www.znanium.com">http://www.znanium.com</a> ]. — (Высшее образование). — DOI: <a href="https://doi.org/10.12737/1749-4">https://doi.org/10.12737/1749-4</a>			
Корпоративные финансы. Финансовые расчеты : учебник / А.И. Самылин. — Изд. испр. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2017.— 472 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — <a href="http://www.dx.doi.org/10.12737/914">www.dx.doi.org/10.12737/914</a> . - Режим доступа: <a href="http://znanium.com/catalog/product/639050">http://znanium.com/catalog/product/639050</a>			



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Технологический институт сервиса (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе  
(ТИС (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе)**

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

по выполнению практических работ  
по дисциплине «Стратегический маркетинг  
и маркетинговый анализ»  
для обучающихся направления подготовки  
38.04.02 «Менеджмент»  
Программа магистратуры «Стратегическое управление»

## Содержание

ВВЕДЕНИЕ

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1. СУЩНОСТЬ, РОЛЬ И ЗАДАЧИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2. СТРАТЕГИИ СЕГМЕНТИРОВАНИЯ И ВЫБОРА ЦЕЛЕВОГО РЫНКА

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 3. МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ И ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 4. ПОТРЕБИТЕЛЬСКАЯ ЦЕННОСТЬ ТОВАРА КАК КЛЮЧЕВОЙ

ФАКТОР СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ МАРКЕТИНГОВОГО АНАЛИЗА СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПОЗИЦИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 6. МАРКЕТИНГОВЫЕ КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ  
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 7. ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЦЕНОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 8. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ МАРКЕТИНГОВЫЕ РЕШЕНИЯ

ОТНОСИТЕЛЬНО СИСТЕМЫ СБЫТА

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 9. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ И ВЫБОР ОПТИМАЛЬНОЙ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА

## ВВЕДЕНИЕ

При изучении курса наряду с овладением студентами теоретическими положениями уделяется внимание приобретению практических навыков, с тем, чтобы они смогли успешно применять их в своей последующей работе.

Целью изучения дисциплины «Стратегический маркетинг и маркетинговый анализ» является формирование представления о методологии стратегического маркетинга компании на основе маркетингового анализа и оценки стратегических перспектив, приводящее к формированию основных направлений стратегического развития компании.

Основными задачами дисциплины «Стратегический маркетинг и маркетинговый анализ» являются:

- формирование основных навыков стратегического планирования маркетинговой деятельности
- усвоение основ стратегического и тактического управления организацией;
- приобретение навыков формирования маркетинговой стратегии;
- овладение умениями проводить ситуационный анализ внешней и внутренней среды организации: - изучение отечественного и зарубежного опыта разработки стратегий развития организаций.

В результате освоения данной дисциплины формируются следующие компетенции у обучающегося:

ПК-1 Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать организационную и функциональные стратегии развития, программы организационного развития и обеспечивать их реализацию.

ПК-1.1: Осуществляет оценку текущего и параметры будущего развития организации исходя из результатов комплексного экономического и стратегического анализа

ПК-1.2: Выявляет бизнес-возможности для стратегических изменений

ПК-1.3: Проводит выбор стратегии развития, разрабатывает планы реализации стратегических изменений, осуществляет контроль их реализации

ПК-2: способен планировать, организовывать, координировать деятельность по управлению организацией (подразделениями, группами сотрудников).

ПК-2.1: Представляет основные теории и концепции управления организацией и ее основными функциональными направлениями деятельности

ПК-2.2: Осуществляет управление деятельностью подразделений для достижения функциональных и общекорпоративных целей

ПК-2.3: Осуществляет планирование и контроль производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности

ПК-2.4: Осуществляет управление оперативной деятельностью подразделений

Изучив данный курс, студент должен:

Знать:

- основные понятия, методы и инструменты стратегического маркетинга и маркетингового анализа;
---

- основные элементы процесса стратегического маркетинга и маркетингового анализа организации;
---

- основные подходы к сущности концепции стратегического маркетинга, его соотношения с оперативными действиями организации;
--

- подходы к разработке стратегического плана маркетинга организации.
--

Уметь:

- управлять развитием организации, осуществлять анализ и разработку стратегии организации на основе современных методов и передовых научных достижений;
---

- обрабатывать экспериментальные данные стратегического маркетингового анализа компании;
--

- оценивать рыночную ситуацию и устойчивые конкурентные преимущества организации.
---

Владеть:

- |  |
|--|
| - навыками количественного и качественного стратегического маркетингового анализа для принятия решений о разработке и корректировке стратегий; |
| - методами портфельного анализа и разработки стратегических планов развития организации.   |

Реализация компетентностного подхода предусматривает широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий (разбор конкретных ситуаций, собеседование) в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков специалистов.

Лекционный курс является базой для последующего получения обучающимися практических навыков, которые приобретаются на практических занятиях, проводимых в активных формах: деловые игры; ситуационные семинары. Методика проведения практических занятий и их содержание продиктованы стремлением как можно эффективнее развивать у обучающихся мышление и интуицию, необходимые современному специалисту. Активные формы семинаров открывают большие возможности для проверки усвоения теоретического и практического материала.

*Тема 1*  
**СУЩНОСТЬ, РОЛЬ И ЗАДАЧИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА**

**Цель занятия** заключается в формировании у обучающихся профессиональной компетенции ПК-1.1, 1.2, 1.3, 2.1, 2.2, 2.3, 2.4

- 1.1 Сущность и место стратегического маркетинга в системе управления предприятием и маркетингом
- 1.2 Становление и современные черты стратегического маркетинга
- 1.3 Сравнительная характеристика стратегического и операционного маркетинга
- 1.4 Задачи и значение стратегического маркетинга
- 1.5 Элементы и виды маркетинговых стратегий

**ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ**

1. Охарактеризуйте эволюцию развития концепции маркетинга (пассивный, организационный и активный маркетинг). Какие основные черты присущи каждой из стадий?
2. В чем заключается двойственный характер маркетинга и как эта двойственность отражается на обособлении операционного и стратегического маркетинга? Охарактеризуйте роль операционного и стратегического маркетинга.
3. Правомерно ли утверждение, что стратегии маркетинга являются разновидностью функциональных стратегий предприятия? (и да, и нет). Обоснуйте свой ответ.
4. Сформулируйте основную цель СМ. Как Вы считаете, какова роль СМ для экономического развития предприятия?
5. Какая существует взаимосвязь между общими целями развития предприятия и его маркетинговыми целями? Наведите примеры общих целей предприятия и его маркетинговых целей.
6. Охарактеризуйте основные задачи стратегического маркетинга для многопродуктового предприятия и для отдельного СХП
7. В чем заключается значение стратегического маркетинга для предприятий различной отраслевой принадлежности?
8. Как ввести стратегический маркетинг на малой фирме, располагающей ограниченными кадровыми и финансовыми ресурсами?
9. Как меняется приоритетная роль стратегического маркетинга на стадии активного маркетинга?
10. Основываясь на своем опыте потребителя, приведите три практических примера дикого маркетинга. Какие меры вы предложите, чтобы побудить фирмы отказаться от подобной практики?
11. Охарактеризуйте входящие и выходящие элементы СМ.
12. Какие виды стратегий маркетинга в рамках освоенной программы Вам известны? В чем заключается сущность каждой из стратегий?
13. Как Вы понимаете классификацию СМ в зависимости от их продолжительности на долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные? Не противоречит ли это сущности стратегического планирования?
14. Охарактеризуйте возможные стратегии маркетинга в зависимости от состояния спроса. Приведите примеры обуславливающие выбор того или иного вида стратегии маркетинга по данному критерию.
15. В чем заключается сущность стратегий недифференцированного, дифференцированного и концентрированного маркетинга?



## *Тема 2*

### **СТРАТЕГИИ СЕГМЕНТИРОВАНИЯ И ВЫБОРА ЦЕЛЕВОГО РЫНКА**

**Цель занятия** заключается в формировании у обучающихся профессиональной компетенции ПК-1.1, 1.2, 1.3, 2.1, 2.2, 2.3, 2.4

- 2.1 Виды маркетинговых стратегий в зависимости от степени сегментирования рынка
- 2.2 Значение сегментирования рынка для стратегического маркетинга
- 2.3 Концепция мультиатрибутивности товара
- 2.4 Сущность макросегментирования рынка и методика построения сетки сегментирования
- 2.5 Этапы микросегментирования рынка
- 2.6 Принципы и критерии эффективного сегментирования рынка
- 2.7 Маркетинговые стратегии выбора целевого рынка

#### **ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ**

1. Охарактеризуйте сущность и приведите примеры использования на практике стратегии недифференцированного (агрегированного, массового) маркетинга, стратегии дифференцированного и стратегии концентрированного маркетинга.
2. Поясните содержание и необходимость процесса сегментирования рынка?
3. Что такое фундаментальная рыночная ниша, реализованная рыночная ниша и в чем заключается различие понятий «сегмент» и «ниша»?
4. Охарактеризуйте значение сегментирования для стратегического маркетинга.
5. В чем заключается сущность мультиатрибутивного товара? Охарактеризуйте значимость основных положений данной концепции для сегментирования рынка.
6. Охарактеризуйте основную задачу макросегментирования рынка. На примере всемирно известных фирм попытайтесь определить их базовый рынок, используя, так называемые «термины-решения». Объясните, почему при определении бизнеса не целесообразно использовать технические термины, характеризующую технологическую сторону производства того или другого товара?
7. По каким направлениям необходимо определять базовый рынок фирмы?
8. Охарактеризуйте методику построения сетки сегментирования рынка
9. Какие необходимо соблюдать правила для построения сетки сегментирования, имеющей практическую значимость, т.е. как осуществляется анализ значимости сетки сегментирования ?
10. По каким направлениям необходимо осуществлять тестирование работоспособности сетки сегментирования?
11. В чем заключается задача микросегментирования рынка? В чем состоит принципиальное отличие понятий «сегментирование» и «дифференциация»?
12. Охарактеризуйте основные этапы микросегментирования и назовите основные критерии разбиения рынков на сегменты.
13. Кратко охарактеризуйте сущность, преимущества и недостатки каждого из известных Вам подходов к сегментированию рынка и приведите примеры целесообразности использования каждого из подходов для сегментирования определенных товарных рынков.
14. Охарактеризуйте логическую схему процесса сегментирования рынка.
15. Назовите основные правила, которые необходимо соблюдать при сегментировании рынка.
16. Охарактеризуйте критерии эффективного сегментирования рынка.
17. Сформулируйте определение понятия «целевой сегмент» и назовите основные свойства, характеризующие его.
18. Что такое гиперсегментирование и контрсегментирование рынка?

19. Дайте определение сущности известных Вам маркетинговых стратегий выбора целевого рынка и охарактеризуйте преимущества и возможные риски каждой из этих стратегий.

### **Тема 3**

## **МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ И ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ**

**Цель занятия** заключается в формировании у обучающихся профессиональной компетенции ПК-1.1, 1.2, 1.3, 2.1, 2.2, 2.3, 2.4

- 3.1 Разновидности маркетинговых стратегий дифференциации
- 3.2 Методика построения позиционной схемы
- 3.3 Характеристика различных стратегий позиционирования
- 3.4 Особенности стратегий дифференциации и позиционирования торговых предприятий

### **ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ**

1. В чем заключается общность и отличия стратегии дифференциации и позиционирования?
  2. Какие основные направления конкурентной дифференциации Вам известны?
  3. Раскройте сущность товарной (сервисной) дифференциации.
  4. Какие показатели товарной дифференциации Вам известны?
  5. Приведите известные Вам примеры использования стратегии товарной (сервисной) дифференциации в практической деятельности.
  6. На каких факторах основана стратегия дифференциации персонала? Приведите примеры практического использования данной стратегии.
  7. Раскройте сущность способов имиджевой дифференциации. Приведите примеры имиджевой дифференциации с практической деятельности.
  8. Опишите процесс построения позиционной схемы (карты).
  9. Какие разновидности стратегий позиционирования Вам известны?
  10. Приведите примеры практического использования стратегий позиционирования на рынке Украины.
  11. Что такое чрезмерное позиционирование? В чем заключается его негативное влияние на деятельность фирмы?
  12. Что такое недостаточное позиционирование? Какие причины приводят к нему? Приведите примеры.
  13. Что такое смешанное позиционирование? Какие возможны последствия смешанного позиционирования? Приведите примеры.
  14. Что такое сомнительное позиционирование? Какие причины обуславливают его? Приведите примеры.
  15. Охарактеризуйте основные факторы, повлиявшие на развитие стратегического маркетинга в торговой сфере.
  16. Что собой представляет концепция магазина как совокупности свойств? В чем заключается ее значение для стратегического маркетинга?
- В чем заключаются особенности позиционирования предприятий торговли и какие стратегии позиционирования торговых точек Вам известны?

*Тема 4*  
**ПОТРЕБИТЕЛЬСКАЯ ЦЕННОСТЬ ТОВАРА КАК КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР  
СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА**

**Цель занятия** заключается в формировании у обучающихся профессиональной компетенции ПК-1.1, 1.2, 1.3, 2.1, 2.2, 2.3, 2.4

- 4.1 Определение потребительской ценности товара на основе модели Кано
- 4.2 Матрица Симона «объективное/субъективное качество»

**ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ**

- 1. В чем заключается сущность и предназначение модели Кано.
- 2. Охарактеризуйте методику сбора информации для построения модели Кано
- 3. Назовите основные принципы, сформулированные Н.Кано
- 4. Обоснуйте логическую последовательность процесса выявления потребительских характеристик, присущих тому или другому товару
- 5. Что такое субъективное качество товара? Обоснуйте необходимость и возможность оценки субъективного качества товара.
- 6. Дайте характеристику значимости и содержания матрицы Симона.

*Тема 5*  
**МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ МАРКЕТИНГОВОГО АНАЛИЗА  
СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПОЗИЦИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Цель занятия** заключается в формировании у обучающихся профессиональной компетенции ПК-1.1, 1.2, 1.3, 2.1, 2.2, 2.3, 2.4

- 5.1 Анализ и управление портфелем диверсифицированной компании
- 5.2 Матрица "привлекательность отрасли/ позиция в конкуренции"
- 5.3 Матрица жизненного цикла
- 5.4 Оценка стратегического ядра фирмы на основе матрицы Хинтерхубера

**ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ**

- 1. Назовите известные Вам методы анализа "портфеля" направлений деятельности предприятия с применением матриц и с использованием разнообразных индикаторов привлекательности базового рынка и конкурентоспособности предприятия.
- 2. Дайте характеристику основных подходов по разработке стратегий маркетинга.
- 3. Охарактеризуйте сущность и значение стратегической модели Портера.
- 4. Проанализируйте матрицу возможностей по товарам/рынкам Ансоффа. В чем состоит ее практическая значимость?
- 5. Охарактеризуйте сущность и структуру сравнения темпов роста и доли рынка по модели BCG (Boston Consulting Group).
- 6. Охарактеризуйте сильные и слабые стороны модели BCG и назовите ограничения ее практического использования .
- 7. Проанализируйте структуру модели GE/McKinsey - сущность трех областей стратегических позиций фирмы (область победителей, область проигравших, среднюю область).
- 8. В чем состоят сильные и слабые стороны модели GE/McKinsey? Приведите вариации данной модели.

9. Охарактеризуйте сущность сравнения отраслевой привлекательности и конкурентоспособности фирмы по модели Shell/DPM. В чем преимущества и недостатки данной модели?

10. Охарактеризуйте структуру анализа эволюции рынка по модели Hofer/Schendel. В чем состоят сильные и слабые стороны модели?

11. Что собой представляет матрица роста, предложенная Хасси (Hussey).

12. Дайте характеристику конкурентных позиций фирмы в зависимости от анализа жизненного цикла отрасли по модели ADL/LC. В чем состоят сильные и слабые стороны модели?

13. По какой методике осуществляется разработка многокритериальных матриц.

14. Чем объясняются ограничения применения матриц в ходе маркетингового анализа позиций предприятий?

15. Охарактеризуйте проблемы выбора и анализа показателей, необходимых для построения матриц.

## **Тема 6**

### ***МАРКЕТИНГОВЫЕ КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ***

**Цель занятия** заключается в формировании у обучающихся профессиональной компетенции ПК-1.1, 1.2, 1.3, 2.1, 2.2, 2.3, 2.4

6.1 Конкуренция и рыночная структура

6.2 Классификация конкурентных маркетинговых стратегий

6.3 Поле конкурентных стратегий

6.4 Цикл жизни фирмы

#### **ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ**

1. Охарактеризуйте классификацию конкурентных стратегий по Портеру

2. Объясните различие, существующее между стратегией концентрации на дифференциации и просто стратегией дифференциацией; между стратегией концентрации на затратах и стратегией лидерства в затратах

3. Чем можно объяснить необходимость рядом с портеровской классификацией конкурентных стратегий рассматривать классификацию, предложенную Юдановым?

4. Тест-таблица Хорста Вильдемана: его сущность и назначение.

5. Охарактеризуйте поле стратегий конкурентной борьбы по Юданову

6. Сущность виолентной конкурентной стратегии и разновидности фирм-виолент

7. В чем состоит сущность патентной стратегии и охарактеризуйте ее значение для украинских предприятий?

8. Особенности коммутантной конкурентной стратегии и преимущества фирм - "серых мышей"

9. Сущность эксплерентной стратегии и главный фактор ее силы

10. Постройте сводную таблицу характеристики особенностей основных типов конкурентных стратегий

11. Охарактеризуйте жизненный цикл фирм согласно классификации, предложенной Юдановым

12. Что такое "стратегическое ядро" и "ядро компетенции" фирмы?

13. В чем состоит сущность маркетинговых стратегий роста? В каких случаях они используются?

14. Почему интенсивный рост Б.Карлоф называет органическим ростом?

15. Какие Вы знаете разновидности маркетинговой стратегии интенсивного роста? Дайте их характеристику

16. Проанализируйте матрицу Ансоффа. В чем состоит ее практическая значимость?

17. Почему стратегия дифференциации, являющаяся составной матрицы Ансоффа, не относится к стратегии интенсивного роста?

18. В чем сущность стратегии интеграции? Какие существуют разновидности интегративного роста? В чем их преимущества и недостатки?

19. Проанализируйте разновидности маркетинговой стратегии диверсификации. Охарактеризуйте их преимущества и недостатки.

### **Тема 7**

## ***ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЦЕНОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ***

**Цель занятия** заключается в формировании у обучающихся профессиональной компетенции ПК-1.1, 1.2, 1.3, 2.1, 2.2, 2.3, 2.4

7.1 Виды ценовых стратегий

7.2 Стратегия премиального ценообразования

7.3 Стратегия ценового прорыва

7.4 Нейтральная стратегия ценообразования

### **ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ**

1. Каким образом различные ценовые стратегий могут быть использованы для реализации основных типов маркетинговых стратегий?

2. Каким, образом государственное регулирование естественных монополий может повлиять на выработку ценовых стратегий?

3. Какие проблемы должны исследоваться в первую очередь при оценке потенциальных конкурентов?

4. На основе какого рекламного лозунга можно выстроить стратегию премиального ценообразования для рынка детской одежды?

5. В чем состоит смысл стратегии скорейшего возврата средств и в каких случаях она предпочтительна для фирмы?

6. Почему фирма «Мерседес» не продает дешевые автомобили?

7. Каким образом при реализации стратегии ступенчатых премий можно избежать падения продаж из-за воздержания покупателей от покупок?

### **Тема 8**

## ***СТРАТЕГИЧЕСКИЕ МАРКЕТИНГОВЫЕ РЕШЕНИЯ ОТНОСИТЕЛЬНО СИСТЕМЫ СБЫТА***

**Цель занятия** заключается в формировании у обучающихся профессиональной компетенции ПК-1.1, 1.2, 1.3, 2.1, 2.2, 2.3, 2.4

8.1 Вертикальные маркетинговые системы, их типы и основные формы

8.2 Сбытовые стратегии охвата рынка

8.3 Стратегия продвижения продукции

8.4 Коммуникационные стратегии в канале сбыта

### **ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ**

1. Назовите известные Вам сбытовые стратегии охвата рынка и дайте их характеристику.

2. В чем состоит сущность интенсивной сбытовой стратегии. Наведите примеры целесообразности ее использования.

3. Что такой избирательный сбыт? В чем его преимущества и недостатки?

4. Дайте характеристику эксклюзивного распределения и франшизы. Наведите примеры их использования.
5. В чем состоят особенности стратегического маркетинга торгового предприятия?
6. Что собой представляет концепция магазина как совокупности атрибутов? Какое она имеет значение для стратегического маркетинга?
7. Назовите и охарактеризуйте возможные стратегии дифференциации дистрибьютеров. Наведите примеры торговых предприятий, которые используют ту или иную стратегию.
8. В чем состоят особенности позиционирования предприятий торговли? Какие стратегии позиционирования торговых точек Вам известны?
9. Охарактеризуйте маркетинговые стратегии сбыта в сфере обслуживания.
10. Что собой представляет стратегия роста интерактивного и прямого маркетинга?
11. Назовите перспективы и основные преимущества сетевого (онлайнового) маркетинга. Обоснуйте свой ответ примерами с Вашей жизни.
12. Охарактеризуйте сущность и значение стратегии послепродажного обслуживания.

### **Тема 9**

## **ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ И ВЫБОР ОПТИМАЛЬНОЙ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА**

**Цель занятия** заключается в формировании у обучающихся профессиональной компетенции ПК-1.1, 1.2, 1.3, 2.1, 2.2, 2.3, 2.4

- 9.1 Стратегические маркетинговые модели: их краткая характеристика
- 9.2 Возможные альтернативы маркетинговых стратегий на корпоративном уровне
- 9.3 Организационные аспекты процедуры выбора маркетинговой стратегии
- 9.4 Методологическая последовательность формирования стратегии маркетинга

### **ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ**

1. Охарактеризуйте современные черты стратегического маркетинга.
2. На какие три группы по критерию происхождения и логике развития фирмы можно разделить встречающиеся в практической деятельности модели маркетинговых стратегий? Какого типа модели доминируют в Украине и почему?
3. Что собой представляет плановая стратегическая маркетинговая модель?
4. Охарактеризуйте особенности стратегической маркетинговой модели предпринимательского типа.
5. Как формируются стратегические маркетинговые модели, основанные на опыте?
6. Охарактеризуйте варианты стратегий «продукт-рынок» и усредненную вероятность их успеха.
7. Обоснуйте допустимость рассмотрения маркетинговых стратегий на корпоративном уровне управления предприятием, как его товарно-рыночных стратегий.
8. Приведите классификацию возможных альтернатив корпоративных маркетинговых стратегий.
9. Назовите основные организационные этапы разработки маркетинговой стратегии предприятия. 10.
11. Что собой представляет организационная подготовка процедуры стратегического планирования (этап 1)?
12. Каково назначение установочных собеседований с руководящими работниками предприятия (этап 2)? Какова оптимальная численность участников установочных собеседований?
13. Как осуществляется реализация 3-го этапа формирования стратегии маркетинга - уточнение руководящими работниками своих позиций и вариантов стратегии развития?

14. Приведите примерный перечень критериев, по которым обычно оцениваются варианты стратегий.

15. Как осуществляется выработка частично согласованных вариантов стратегий (этап 6)? В чем заключается основное требование к проведению данного этапа?

### СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ

<b>6.1.1. Основная литература</b>				
	Авторы, состав	Заглавие	Издательство, год	Адрес
Л1.1	Кузнецов Б. Т.	Стратегический менеджмент: Учебное пособие для обучающихся вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления 080100	Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017	<a href="http://www.iprbookshop.ru/71227.html">http://www.iprbookshop.ru/71227.html</a>
Л1.2	Фомичев А. Н.	Стратегический менеджмент: Учебник для вузов	Москва: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2018	<a href="http://znanium.com/go.php?id=318610">http://znanium.com/go.php?id=318610</a>
Л1.3	Егоршин А. П., Гуськова И. В.	Стратегический менеджмент: Учебник	Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2018	<a href="http://znanium.com/go.php?id=952274">http://znanium.com/go.php?id=952274</a>
<b>6.1.2. Дополнительная литература</b>				
	Авторы, состав	Заглавие	Издательство, год	Адрес
Л2.1	Курлыкова А. В.	Стратегический менеджмент: Практикум	Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2015	<a href="http://www.iprbookshop.ru/61410.html">http://www.iprbookshop.ru/61410.html</a>
Л2.2	Маркова В.Д., Кузнецова С. А.	Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие	Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2017	<a href="http://znanium.com/go.php?id=884225">http://znanium.com/go.php?id=884225</a>
<b>6.1.3. Методические разработки</b>				
	Авторы, состав	Заглавие	Издательство, год	Адрес
Л3.1	ДГТУ; сост. А.Г. Сапожникова	Руководство для преподавателей по организации и планированию различных видов занятий и самостоятельной работы обучающихся в Донском государственном техническом университете: метод. указания	Ростов н/Д.: ИЦ ДГТУ, 2018	<a href="https://ntb.donstu.ru/content/rukovodstvo-dlya-prepodavateley-po-organizacii-i-planirovaniyu">https://ntb.donstu.ru/content/rukovodstvo-dlya-prepodavateley-po-organizacii-i-planirovaniyu</a>

<b>6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"</b>	
Э1	Стратегический менеджмент: Учебник для вузов / Фомичев А.Н. - М.: Дашков и К, 2018. - 468 с.: ISBN 978-5-394-01974-6 - Режим доступа: <a href="http://znanium.com/catalog/product/318610">http://znanium.com/catalog/product/318610</a>
Э2	Стратегический менеджмент : учебник / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 290 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — <a href="http://www.dx.doi.org/10.12737/textbook_5950e6701deed8.90422341">www.dx.doi.org/10.12737/textbook_5950e6701deed8.90422341</a> . - Режим доступа: <a href="http://znanium.com/catalog/product/952274">http://znanium.com/catalog/product/952274</a>
Э3	Кузнецов, Б. Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие для обучающихся вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления 080100 / Б. Т. Кузнецов. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 623 с. — 978-5-238-01209-4. — Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/71227.html">http://www.iprbookshop.ru/71227.html</a>
Э4	Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений : справоч. пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 320 с. — (Справочники «ИНФРА-М»). - Режим доступа: <a href="http://znanium.com/catalog/product/884225">http://znanium.com/catalog/product/884225</a>
Э5	Курлыкова, А. В. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : практикум / А. В. Курлыкова. — Электрон. текстовые данные. — Оренбург : Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2015. — 117 с. — 978-5-7410-1367-0. — Режим доступа:
<b>6.3.1 Перечень программного обеспечения</b>	
6.3.1.1	Microsoft Windows XP, Сертификат подлинности Windows (COA) на корпусе ноутбука;
6.3.1.2	Microsoft Office 2007 Professional Plus лицензионное соглашение № 44684778
6.3.1.3	Windows 7 корпоративная, Оплата продления подписки Imagine premium по счету IM29470 от
6.3.1.4	Microsoft Office 2010 Professional Plus лицензионное соглашение № 49405992
<b>6.3.2 Перечень информационных справочных систем</b>	
6.3.2.1	Информационно-правовая система «Консультант +», <a href="http://www.abc.vvsu.ru">http://www.abc.vvsu.ru</a> , <a href="http://www.cbr.ru.ru">http://www.cbr.ru.ru</a>





МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Технологический институт сервиса (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе  
(ТИС (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе)**

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

для организации самостоятельной работы  
по дисциплине «Стратегический маркетинг и маркетинговый анализ»  
для обучающихся направления подготовки

38.04.02 «Менеджмент»

Программа магистратуры «Стратегическое управление»

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение

1. Общая характеристика самостоятельной работы
  2. Контрольные точки и виды отчетности по ним
  3. Методические рекомендации по изучению теоретического материала
  4. Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям
  5. Методические рекомендации по подготовке доклада
  6. Методические рекомендации по подготовке к тестированию
  7. Методические рекомендации по выполнению контрольной работы
  8. Методические рекомендации по подготовке к зачету
- Список рекомендуемых информационных источников

## **ВВЕДЕНИЕ**

Цель методических указаний – оказать помощь студентам в освоении курса «Стратегический маркетинг и маркетинговый анализ».

Данные методические указания направлены на систематизированное и логически последовательное изучение общих закономерностей функционирования экономики с помощью обсуждения проблемных вопросов по теме, решения проблемных задач и обсуждения ситуаций, тестов, подготовки рефератов, докладов, презентаций.

Перед началом курса целесообразно ознакомиться со структурой дисциплины на основании программы, а также с последовательностью изучения тем и их объемом. С целью оптимальной самоорганизации необходимо сопоставить эту информацию с графиком занятий и выявить наиболее затратные по времени и объему темы, чтобы заранее определить для себя периоды объемных заданий.

### **1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**

Цель освоения дисциплины – дисциплина «Стратегический маркетинг и маркетинговый анализ» имеет целью дать студентам необходимые знания в области экономического управления хозяйственной деятельностью предприятия, научить самостоятельно принимать решение по вопросам, затрагивающим различные аспекты непосредственной деятельности предприятия и приобрести навыки расчета и анализа основных экономических показателей.

Изучение дисциплины нацелено на формирование бакалавра, способного обобщать экономические явления, прогнозировать развитие предприятия, разрабатывать направления повышения эффективности их деятельности в условиях рыночной экономики.

Применение метода системного анализа к изучению данной дисциплины определяет следующие его задачи: изучение экономических проблем в исторической перспективе, расширение знания обучающихся в области экономики, развитие способности обучающихся к пониманию и критическому осмыслению проблем современности, обсуждаемых в средствах массовой информации, экономической литературе, а также приобретение навыков последовательно и грамотно излагать свои мысли в устной и письменной форме.

В результате освоения данной дисциплины формируются следующие компетенции у обучающегося:

ПК-1 Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать организационную и функциональные стратегии развития, программы организационного развития и обеспечивать их реализацию.

ПК-1.1: Осуществляет оценку текущего и параметры будущего развития организации исходя из результатов комплексного экономического и стратегического анализа

ПК-1.2: Выявляет бизнес-возможности для стратегических изменений

ПК-1.3: Проводит выбор стратегии развития, разрабатывает планы реализации стратегических изменений, осуществляет контроль их реализации

ПК-2: способен планировать, организовывать, координировать деятельность по управлению организацией (подразделениями, группами сотрудников).

ПК-2.1: Представляет основные теории и концепции управления организацией и ее основными функциональными направлениями деятельности

ПК-2.2: Осуществляет управление деятельностью подразделений для достижения функциональных и общекорпоративных целей

ПК-2.3: Осуществляет планирование и контроль производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности

ПК-2.4: Осуществляет управление оперативной деятельностью подразделений

Самостоятельная работа по дисциплине «Стратегический маркетинг и маркетинговый анализ» выполняется с целью получения и закрепления знаний, приобретенных при изучении теоретического материала.

## **2. КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ И ВИДЫ ОТЧЕТНОСТИ ПО НИМ**

Контроль качества и сроков изучения тем лекций выполняется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в виде конспектирования текста.

Контроль качества и сроков выполнения практических заданий осуществляется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в соответствии с заданием.

Контроль качества сдачи доклада осуществляется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в соответствии с заданием.

Успеваемость обучающихся по каждой дисциплине оценивается в ходе текущего контроля и промежуточной аттестации.

## **2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА**

Изучение любого раздела или темы следует начинать с ознакомления с вопросами плана изучения темы. Теоретический материал представляет собой конспект лекций, содержащий необходимый набор утверждений и формул (без детальных подробностей), но с подробным обоснованием их использования при решении конкретных экономических задач. При изучении материала необходимо помимо лекционных материалов использовать рекомендуемую основную и дополнительную литературу для лучшего усвоения материала.

Осваивать теорию следует в соответствии с той последовательностью, которая представлена в плане лекции. Методика работы с литературой предусматривает ведение записи прочитанного в виде плана - конспекта, опорного конспекта. Это позволит сделать знания системными, зафиксировать и закрепить их в памяти.

Для успешного освоения дисциплины, необходимо самостоятельно детально изучить представленные темы по рекомендуемым источникам информации. При подготовке к занятиям следует руководствоваться указаниями и рекомендациями преподавателя, использовать основную литературу из представленного им списка. Для наиболее глубокого освоения дисциплины рекомендуется изучать литературу, обозначенную как «дополнительная» в представленном списке в РПД.

### **Вопросы для подготовки к устному опросу текущего контроля (Блок 1)**

1. Сущность маркетингового анализа
2. Цели и задачи маркетингового анализа
3. Характеристика этапов процесса маркетингового анализа
4. Характеристика принципов маркетингового анализа
5. Значение маркетингового анализа в деятельности организации
6. Сущность и структура маркетинговой информации
7. Способы получения и обработки маркетинговой информации
8. Методы анализа маркетинговой информации
9. Понятие и состав рыночной конъюнктуры
10. Цель, задачи и предмет анализа конъюнктуры рынка
11. Значение анализа рыночной конъюнктуры в деятельности организации
12. Анализ рынков сбыта продукции
13. Процесс формирования рыночной цены и характеристика стратегий ценообразования
14. Анализ спроса на продукцию
15. Анализ издержек производства продукции
16. Проведение анализа цен товаров конкурентов. Выбор метода установления цен
17. Установление окончательного размера цены и анализ скидок.

18. Содержание, цель и задачи SWOT-анализа
19. Этапы проведения SWOT-анализа
20. Основные правила проведения SWOT-анализа
21. Сущность портфельного анализа
22. Анализ конкурентов
23. Анализ конкурентной позиции организации
24. Оценка конкурентоспособности продукции
25. Анализ средств и носителей рекламы
26. Объективные методы предварительного прогноза успеха рекламы
27. Последовательность проведения рекламной кампании
28. Определение экономической эффективности рекламных мероприятий
29. Причины возникновения, виды риска и последствия невостребованной продукции
30. Диагностика риска невостребованной продукции

### **Вопросы для подготовки к устному опросу текущего контроля (Блок 2)**

- 1 Сущность и место стратегического маркетинга в системе управления предприятием и маркетингом
- 2 Становление и современные черты стратегического маркетинга
- 3 Сравнительная характеристика стратегического и операционного маркетинга
2. Задачи и значение стратегического маркетинга
3. Элементы и виды маркетинговых стратегий
4. Какие объекты, методы и план маркетинговых исследований Вы можете предложить компании?
5. Какие критерии сегментации и способ выбора целевого сегмента целесообразно использовать компании?
6. Какие каналы сбыта являются основными на данном рынке и каким образом компания может влиять на них ?
7. Какие конкурентные преимущества имеет компания Kodak и как их можно применить для позиционирования ее предложения?
8. Предложите критерии сегментации японского рынка холодильников и опишите наиболее емкие сегменты.
9. Целесообразно ли европейским и американским фирмам увеличивать продажу холодильников в Японии? Приведите аргументы «за» и «против».
10. Анализ и управление портфелем диверсифицированной компании
11. Матрица "привлекательность отрасли/ позиция в конкуренции"
12. Матрица жизненного цикла
13. Оценка стратегического ядра фирмы на основе матрицы Хинтерхубера
14. Конкуренция и рыночная структура
15. Классификация конкурентных маркетинговых стратегий
16. Поле конкурентных стратегий
17. Цикл жизни фирмы
18. На какой конкурентной стратегии основывает свою деятельность ресторан?
19. Разработайте стратегии в разрезе маркетинга-микс для ресторана «Эгоист».

### **Критерии оценки устного опроса**

Полнота ответа на поставленный вопрос, умение использовать термины, приводить примеры, делать выводы.

За каждый блок в сумме обучающийся должен получить 25 баллов, из них 5 – за посещение занятий, 5 - Выполнение дополнительных заданий (доклад, статья, презентация ), 10 – за выполнение тестовых заданий, 5 – за защиту лабораторных работ

Критерии получения оценки:

- результат, содержащий полный правильный ответ – максимальное количество баллов;
- результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – более 60%) или ответ, содержащий незначительные неточности – 75% от максимального количества баллов;
- результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – от 30 до 60%) или ответ, содержащий значительные неточности – 40 % от максимального количества баллов;
- результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – менее 30%), неправильный ответ (ответ не по существу задания) или отсутствие ответа – 0 % от максимального количества баллов.

### **3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

Процесс подготовки к практическим (семинарским) занятиям включает изучение нормативных документов, обязательной и дополнительной литературы по рассматриваемому вопросу.

Непосредственное проведение практического (семинарского) занятия предполагает:

- индивидуальные выступления обучающихся с сообщениями по какому-либо вопросу изучаемой темы;
- фронтальное обсуждение рассматриваемой проблемы, обобщения и выводы;
- решение задач и упражнений по образцу;
- решение вариантных задач и упражнений;
- решение ситуационных производственных (профессиональных) задач;
- проектирование и моделирование разных видов и компонентов профессиональной деятельности.

Процесс подготовки к практическим (семинарским) занятиям включает изучение нормативных документов, обязательной и дополнительной литературы по рассматриваемому вопросу.

### **5. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ РЕФЕРАТА**

К самостоятельной работе относится написание и защита реферата в семестре. Подготовка реферата по дисциплине «Стратегический маркетинг и маркетинговый анализ - один из основных этапов учебного процесса в обучении обучающихся, которым необходимо приобрести навыки самостоятельного исследования и представления его результатов. Тема выбирается студентом самостоятельно по согласованию с преподавателем.

Примерные темы рефератов:

1. Стратегическое маркетинговое планирование фирмы маркетинга (на примере конкретной фирмы)
2. Принципы и методы организации стратегического маркетинга (на примере конкретной фирмы)
3. Конкуренция и методы ее оценки при разработке стратегии развития фирмы
4. Анализ влияния окружающей среды маркетинга на рыночную деятельность фирмы
5. Принципы и методы анализа портфеля продукции
6. Матрица Ардур Д. Литл – роль и место в стратегическом маркетинге
7. Матрица Ансоффа – роль и место в стратегическом маркетинге
8. SWOT-анализ – роль и место в стратегическом маркетинге
9. Benchmarking – роль и место в стратегическом маркетинге
10. Методы анализа внутренней среды
11. Методы и анализа внешней среды

12. Принципы проведения анализа конкуренции с использованием модели М.Портера
13. Организация стратегического маркетингового планирования
14. Стратегический анализ как основа выбора стратегических альтернатив развития
15. Роль и место инструментов стратегического анализа и диагностики при разработке стратегии развития
16. Организация оценки альтернатив развития
17. Конкурентное преимущество как основа выбора маркетинговой стратегии
18. Базовые конкурентные стратегии: особенности их выбора
19. Стратегический маркетинг в малом бизнесе
20. Методология и организация стратегического анализа
21. Опыт анкетирования и интервьюирования при разработке миссии и целей фирмы
22. Использование стратегических моделей в деятельности фирмы
23. Моделирование в стратегическом маркетинге потребителей
24. Маркетинговый аудит как основа успешной стратегии
25. Стратегический маркетинг в торговле (на примере торговой фирмы)
26. Стратегия специализации как основа успеха малой фирмы
27. Методы стратегического анализа при разработке стратегии развития
28. Стратегии роста как залог успеха малых и средних фирм
29. Стратегический и операционный маркетинг на фирме (на реальном примере)
30. Стратегический маркетинг в различных отраслях (отраслевой маркетинг)

В результате подготовки реферата студент может выступать на конференциях и семинарах по этому вопросу.

#### **Общие рекомендации по подготовке реферата**

Реферат должен включать в себя введение, основную часть и заключение.

Во введении необходимо отразить обоснование актуальности выбранной темы, краткое описание текущего состояния проблемы. В нем студент должен указать цель и задачи работы, объект исследования, элементы новизны, введенные в процессе написания работы. Необходимо перечислить проблемы, которые должны быть решены в рамках выбранной темы.

Основная часть реферата должна содержать вопросы, предусмотренные в плане работы. В ней необходимо отразить теоретические основы, раскрывающие суть проблемы, проанализировать собранные материалы, характеризующие практическую сторону объекта исследования. Этот раздел может содержать рабочие таблицы, диаграммы (диаграммы и другие материалы).

В заключение необходимо отразить выводы и предложения, полученные в результате предыдущей работы. Они должны быть сформулированы четко и точно.

Список литературы включает в алфавитном порядке список современных законов и нормативных актов, соответствующей научной литературы, научных работ, статистических сборников и других источников, выпущенных не ранее пяти лет.

#### **Оформление реферата и порядок защиты**

Объем работы – 15-20 страниц пронумерованного компьютерного текста, шрифт, 14, интервал 1,5, поля стандартные. Иллюстрации, фотографии, рисунки, графики, которые появляются на тексте, должны быть пронумерованы.

Выполненный реферат проверяется преподавателем. Если он оформлен согласно предъявляемым требованиям, то работа допускается к защите, о чем преподавателем делаются записи на титульном листе работы. Если имеет отрицательный отзыв, то он возвращается на доработку с последующим представлением о его повторном рассмотрении.

Требуемый уровень оригинальности не менее 50%.

Рефераты могут сопровождаться презентацией, отражающей основные моменты выполненного исследования.

#### **Критерии оценки реферата**

Критерий оценки реферата	Показатель	Максимальное количество баллов
1. Степень раскрытия сущности проблемы	- соответствие содержания теме реферата;	1
	- полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы;	1
	- умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал;	1
	- умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу;	1
	- аргументировать основные положения и выводы;	1
	- умение четко и обоснованно формулировать выводы;	1
	- самостоятельность, способность к определению собственной позиции по проблеме и к практической адаптации материала	2
2. Соблюдение требований по оформлению	- правильность и аккуратность оформления реферата	1
	- точность в цитировании и указании источника текстового фрагмента,	1
	- соблюдение требований к объему и структуре реферата;	1
	- грамотность и культура изложения	1
3. Уровень защиты реферата	- доклад структурирован, раскрывает тему	1
	- даны правильные, аргументированные ответы на уточняющие вопросы	2
	- слайды представлены в логической последовательности и оформление презентации;	1
	- количество слайдов не более 10	1
Максимальное количество баллов		17

Для подготовки презентации к защите реферата, обучающемуся необходимо использовать PowerPoint. Количество слайдов презентации к защите реферата – не более 10.

Максимальное количество баллов, которое обучающийся может получить за подготовку реферата и презентации к нему составляет 17 баллов. Баллы учитываются в процессе проведения текущего контроля.

17 баллов – оценка «отлично»;

12-16 баллов – оценка «хорошо»;

8-11 баллов – оценка «удовлетворительно»

Менее 8 баллов – оценка «неудовлетворительно».

## 6. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ТЕСТИРОВАНИЮ

Успешное выполнение тестовых заданий является необходимым условием итоговой положительной оценки в соответствии с рейтинговой системой обучения. Выполнение тестовых заданий предоставляет студентам возможность самостоятельно контролировать уровень своих знаний, обнаруживать пробелы в знаниях и принимать меры по их ликвидации. Форма изложения тестовых заданий позволяет закрепить и восстановить в памяти пройденный материал. Тестовые задания охватывают основные вопросы по дисциплине «Стратегический маркетинг и маркетинговый анализ».

У студента есть возможность выбора правильного ответа или нескольких правильных ответов из числа предложенных вариантов. Для выполнения тестовых заданий студенты



должны изучить лекционный материал по теме, соответствующие разделы учебников, учебных пособий и других источников.

Контрольный тест выполняется студентами самостоятельно во время семинарских занятий.

### **Тестовые задания**

Выберите один или несколько правильных ответов

#### **1. На стратегическом уровне маркетинговый анализ включает:**

1. анализ потенциала собственной фирмы
2. анализ макросреды маркетинга фирмы
3. анализ и моделирование покупательского поведения на рынке, изучение мнений, предпочтений потребителей и прогноз покупательского спроса
4. конкурентный анализ
5. все ответы верны

#### **2. Переменные издержки – это...**

1. затраты, которые не зависят от объема выпускаемой продукции
2. общие затраты на единицу продукции
3. затраты, величина которых прямо зависит от объема выпускаемой продукции
4. все ответы верны
5. верного ответа нет

#### **5. Какой из методов не относится к методам сбора первичных данных?**

1. эксперимент
2. опрос
3. имитационное моделирование
4. наблюдение
5. верного ответа нет

#### **6. Для проведения анализа конкурентоспособности продукции необходимо:**

1. провести изучение рынка
2. собрать данные о конкурентах
3. изучить запросы покупателей
4. все ответы верны
5. верного ответа нет

#### **7. Объем товаров, которые потребитель желает и в состоянии приобрести по определенной цене на протяжении определенного периода времени на определенном рынке - это...**

1. величина предложения
2. величина спроса
3. явные издержки
4. все ответы верны
6. верного ответа нет

.....  
.....

### **Критерии оценивания компетенций**

Оценка «отлично» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 90 %.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 70 %).

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 50 %).

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания составляет менее 50 %, либо ответы заимствованы.

## **Оформление ответов на тесты**

Ответы на тесты оформляются на студентом на отдельном листе самостоятельно. В правом углу проставляется ФИО и группа, далее следует номер теста и выбранный вариант ответа.

## **7. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ЭКЗАМЕНУ**

Процедура экзамена как отдельное контрольное мероприятие проводится по следующим вопросам:

1. Сущность и место стратегического маркетинга в системе управления предприятием и маркетингом
2. Становление и современные черты стратегического маркетинга
3. Сравнительная характеристика стратегического и операционного маркетинга
4. Задачи и значение стратегического маркетинга
5. Элементы и виды маркетинговых стратегий
6. Виды маркетинговых стратегий в зависимости от степени сегментирования рынка
7. Значение сегментирования рынка для стратегического маркетинга
8. Концепция мультиатрибутивности товара
9. Сущность макросегментирования рынка и методика построения сетки сегментирования
10. Этапы микросегментирования рынка
11. Принципы и критерии эффективного сегментирования рынка
12. Маркетинговые стратегии выбора целевого рынка
13. Разновидности маркетинговых стратегий дифференциации
14. Методика построения позиционной схемы
15. Характеристика различных стратегий позиционирования
16. Особенности стратегий дифференциации и позиционирования торговых предприятий
17. Определение потребительской ценности товара на основе модели Капо
18. Матрица Симона «объективное/субъективное качество»
19. Анализ и управление портфелем диверсифицированной компании
20. Матрица "привлекательность отрасли/ позиция в конкуренции"
21. *Матрица жизненного цикла*
22. Оценка стратегического ядра фирмы на основе матрицы Хинтерхубера
23. Конкуренция и рыночная структура
24. Классификация конкурентных маркетинговых стратегий
25. Поле конкурентных стратегий
26. Цикл жизни фирмы
27. Виды ценовых стратегий
28. Стратегия премиального ценообразования
29. Стратегия ценового прорыва
30. Нейтральная стратегия ценообразования
31. Вертикальные маркетинговые системы, их типы и основные формы
32. Сбытовые стратегии охвата рынка
33. Стратегия продвижения продукции
34. Стратегические маркетинговые модели: их краткая характеристика
35. Возможные альтернативы маркетинговых стратегий на корпоративном уровне
36. Организационные аспекты процедуры выбора маркетинговой стратегии
37. Методологическая последовательность формирования стратегии маркетинга
38. Понятие маркетинговой стратегии.
39. Планирование маркетинга: составление плана, последовательность разработки.
40. Маркетинговый контроль и аудит.
41. Система маркетинговой информации.
42. Цели, задачи и содержание маркетинговых исследований.

- 43.Процесс маркетинговых исследований и ситуационный анализ.  
 44.Конкуренция, ее сущность и место в рыночной экономике. Матрица конкуренции М. Портера.  
 45.Конкурентоспособность товара, ее параметры и оценка.  
 46.Конкурентоспособность фирмы, оценка сильных и слабых сторон.  
 47.Маркетинг в сфере услуг.  
 48.Понятие услуги и их классификации.  
 49.Особенности банковского, страхового и рекламного маркетинга.  
 50.Маркетинг организаций, лиц, мест и идей. Некоммерческий маркетинг.  
 51.Организация и деятельность маркетинговой службы предприятия.  
 52.Виды организационных структур маркетинга на предприятии.

Экзамен выставляется по результатам работы в семестре, при сдаче всех контрольных точек, предусмотренных текущим контролем успеваемости.

### СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ

6.1.1. Основная литература				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
Л1.1	Кузнецов Б. Т.	Стратегический менеджмент: Учебное пособие для обучающихся вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления 080100	Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017	<a href="http://www.iprbooks.hop.ru/71227.html">http://www.iprbooks.hop.ru/71227.html</a>
Л1.2	Фомичев А. Н.	Стратегический менеджмент: Учебник для вузов	Москва: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2018	<a href="http://znanium.com/go.php?id=318610">http://znanium.com/go.php?id=318610</a>
Л1.3	Егоршин А. П., Гуськова И. В.	Стратегический менеджмент: Учебник	Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2018	<a href="http://znanium.com/go.php?id=952274">http://znanium.com/go.php?id=952274</a>
6.1.2. Дополнительная литература				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
Л2.1	Курлыкова А. В.	Стратегический менеджмент: Практикум	Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2015	<a href="http://www.iprbooks.hop.ru/61410.html">http://www.iprbooks.hop.ru/61410.html</a>
Л2.2	Маркова В.Д., Кузнецова С. А.	Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие	Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2017	<a href="http://znanium.com/go.php?id=884225">http://znanium.com/go.php?id=884225</a>
6.1.3. Методические разработки				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
Л3.1	ДГТУ; сост. А.Г. Сапожникова	Руководство для преподавателей по организации и планированию различных видов занятий и самостоятельной работы обучающихся в Донском государственном техническом университете: метод. указания	Ростов н/Д.: ИЦ ДГТУ, 2018	<a href="https://ntb.donstu.ru/content/rukovodstvo-dlya-prepodavateley-po-organizacii-i-planirovaniyu">https://ntb.donstu.ru/content/rukovodstvo-dlya-prepodavateley-po-organizacii-i-planirovaniyu</a>

<b>6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"</b>	
Э1	Стратегический менеджмент: Учебник для вузов / Фомичев А.Н. - М.: Дашков и К, 2018. - 468 с.: ISBN 978-5-394-01974-6 - Режим доступа: <a href="http://znanium.com/catalog/product/318610">http://znanium.com/catalog/product/318610</a>
Э2	Стратегический менеджмент : учебник / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 290 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — <a href="http://www.dx.doi.org/10.12737/textbook_5950e6701deed8.90422341">www.dx.doi.org/10.12737/textbook_5950e6701deed8.90422341</a> . - Режим доступа: <a href="http://znanium.com/catalog/product/952274">http://znanium.com/catalog/product/952274</a>
Э3	Кузнецов, Б. Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие для обучающихся вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления 080100 / Б. Т. Кузнецов. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 623 с. — 978-5-238-01209-4. — Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/71227.html">http://www.iprbookshop.ru/71227.html</a>
Э4	Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений : справоч. пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 320 с. — (Справочники «ИНФРА-М»). - Режим доступа: <a href="http://znanium.com/catalog/product/884225">http://znanium.com/catalog/product/884225</a>
Э5	Курлыкова, А. В. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : практикум / А. В. Курлыкова. — Электрон. текстовые данные. — Оренбург : Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2015. — 117 с. — 978-5-7410-1367-0. — Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/61410.html">http://www.iprbookshop.ru/61410.html</a>
<b>6.3.1 Перечень программного обеспечения</b>	
6.3.1.1	Microsoft Windows XP, Сертификат подлинности Windows (COA) на корпусе ноутбука;
6.3.1.2	Microsoft Office 2007 Professional Plus лицензионное соглашение № 44684778
6.3.1.3	Windows 7 корпоративная, Оплата продления подписки Imagine premium по счету IM29470 от
6.3.1.4	Microsoft Office 2010 Professional Plus лицензионное соглашение № 49405992
<b>6.3.2 Перечень информационных справочных систем</b>	
6.3.2.1	Информационно-правовая система «Консультант +», <a href="http://www.abc.vvsu.ru">http://www.abc.vvsu.ru</a> , <a href="http://www.cbr.ru.ru">http://www.cbr.ru.ru</a>



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
Технологический институт сервиса (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе  
(ТИС (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе)

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

по выполнению практических работ  
по дисциплине «Стратегическое управление человеческими ресурсами»  
для обучающихся по направлению подготовки  
38.04.02 Менеджмент  
Направленность (профиль) Стратегическое управление

## Содержание

ВВЕДЕНИЕ	3
Практическое занятие 1 Особенности концепции управления человеческими ресурсами	5
Практическое занятие 2 Деловая игра «Дерево целей»	8
Практическое занятие 3 Деловая игра «Мозговая атака» проблем управления»	11
Практическое занятие 4 Деловая игра «Некоторые аспекты практического применения метода сценариев»	13
Практическое занятие 5 Стратегические карты: контроль за реализацией миссии компании	15
Практическое занятие 6 Эффективность инвестиций в HR-службу. Работа с кейсом	22
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ	26

## ВВЕДЕНИЕ

При изучении курса наряду с овладением студентами теоретическими положениями уделяется внимание приобретению практических навыков, с тем, чтобы они смогли успешно применять их в своей последующей работе.

Цель изучения дисциплины «Стратегическое управление человеческими ресурсами» состоит в формировании у студентов знаний, навыков и умений, необходимых в управлении человеческими ресурсами, формировании и реализации стратегии их развития.

Задачи курса:

- изучение методологии стратегического управления человеческими ресурсами;
- развитие умений эффективной организации работы подразделений и групп;
- совершенствование профессиональных умений грамотного применения технологий стратегического управления человеческими ресурсами;
- получение навыков разработки стратегий развития и использования человеческих ресурсов;
- получение навыков организации работы по реализации стратегий управления человеческими ресурсами;
- развитие навыков оценки достижения стратегических целей.

В результате освоения данной дисциплины формируются следующие компетенции у обучающегося:

ПК-5.1: Знает особенности осуществления образовательных процессов и педагогические методы и технологии

ПК-5.2: Разрабатывает и обновляет учебно-методическое обеспечение учебных курсов в соответствии с формами и технологиями обучения

ПК-5.3: Применяет в преподавании учебных курсов современные образовательные технологии, включая электронное и дистанционное обучение

ПК-2.1: Представляет основные теории и концепции управления организацией и ее основными функциональными направлениями деятельности

ПК-2.2: Осуществляет управление деятельностью подразделений для достижения функциональных и общекорпоративных целей

ПК-2.3: Осуществляет планирование и контроль производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности

ПК-2.4: Осуществляет управление оперативной деятельностью подразделений

Изучив данный курс, студент должен:

Знать:

- природу взаимодействия людей в организации;
- содержание современных концепций стратегического управления человеческими ресурсами;
- содержание направлений стратегического управления человеческими ресурсами;
- бизнес-процессы в сфере стратегического управления человеческими ресурсами.

Уметь:

- анализировать состояние и тенденции рынка труда;
- формировать кадровые стратегии организации;
- разрабатывать и внедрять программы по стратегическому управлению человеческими ресурсами;
- разрабатывать комплекс управленческих решений в сфере стратегического управления человеческими ресурсами;
- осуществлять контроль реализации кадровых стратегий развития;
- оценивать возможные позитивные и негативные последствия кадровых стратегий..

Владеть:

- навыками профессиональной организации труда, работы с компьютерной техникой, сбора, систематизации и обработки информации;
- методами формирования и реализации кадровых стратегий;
- современным инструментарием стратегического управления человеческими ресурсами.

Реализация компетентного подхода предусматривает широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий (разбор конкретных ситуаций,

собеседование) в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков специалистов.

Лекционный курс является базой для последующего получения обучающимися практических навыков, которые приобретаются на практических занятиях, проводимых в активных формах: деловые игры; ситуационные семинары. Методика проведения практических занятий и их содержание продиктованы стремлением как можно эффективнее развивать у студентов мышление и интуицию, необходимые современному специалисту. Активные формы семинаров открывают большие возможности для проверки усвоения теоретического и практического материала.



## Практическое занятие 1 Особенности концепции управления человеческими ресурсами

**Цель:** заключается в формировании у студентов компетенций: ПК-2.1 ПК-2.2 ПК- 2.3 ПК-2.4 ПК-5.1 ПК-5.2 ПК- 5.3

формирование знаний и представлений о современных тенденциях в теории управления человеческими ресурсами, изучение особенностей управления человеческими ресурсами.

### Методические указания:

Гест (*Guest, 1989*) сформулировал вопрос: «УЧР и управление персоналом. Кто-нибудь может прояснить разницу?» Армстронг (*Armstrong, 1987*) дал готовый ответ (до того, как был задан вопрос): «Одни менеджеры по персоналу вообще не представляют, что стоит за аббревиатурой УЧР, по мнению других, эта концепция является всего лишь "старым вином в новой бутылке". И все же, несмотря на распространенное отношение к УЧР как к новому ярлыку для традиционного процесса управления персоналом, достоинство этой концепции, по мнению многих, состоит в том, что она подчеркивает отношение к людям как к ключевым ресурсам, управление которыми эта модель в основном возлагает на менеджеров высшего звена, непосредственно занимающихся стратегическим планированием бизнеса. Идея подобного отношения к людям не нова, однако многие организации уделяют ей недостаточно внимания.

### Общие черты

Можно утверждать, что системы управления персоналом и УЧР имеют следующие общие черты:

- Стратегии управления персоналом, как и стратегии УЧР, вытекают из организационной стратегии.
- Оба подхода признают, что линейные менеджеры отвечают за управление работниками. Кадровая служба предоставляет менеджерам необходимую консультационную поддержку для выполнения своих обязанностей.
- Ценности как управления персоналом, так и «гибкой» версии УЧР идентично трактуют «уважение к личности», равновесие организационных и индивидуальных потребностей и развитие людей для достижения ими максимального уровня компетентности, что способствует росту личной удовлетворенности и достижению целей компании.
- Оба подхода признают, что один из наиболее существенных процессов состоит в подборе людей, соответствующих постоянно меняющимся потребностям компании - подбор подходящих людей для соответствующих позиций и развитие работников на местах.
- Оба подхода используют один и тот же набор инструментов для проведения отбора, анализа компетентности, управления эффективностью труда, обучения, развития управленческих кадров и процесса вознаграждения.
- Управление персоналом, подобно «гибкой» версии УЧР, придает большое значение коммуникационным процессам и активному участию работников в системе трудовых отношений в компании.

### Различия

Различия между системами управления персоналом и УЧР скорее вызваны различиями в акцентах и подходах, чем в сути. По мнению Хендри и Петтигрю, УЧР можно рассматривать как «перспективу управления персоналом, а не управление персоналом как таковое».

На основе обзора литературы Легге выделила три основных различия между управлением персоналом и УЧР:

1. Управление персоналом как деятельность нацелено на сотрудников, не занимающих руководящие посты, в то время как УЧР, не имея достаточно четкой направленности, тем не менее, определенно нацелено на штат руководящих работников.
2. УЧР гораздо в большей степени представляет собой интегрированную деятельность линейных менеджеров, в то время как управление персоналом пытается влиять на линейных менеджеров.
3. УЧР подчеркивает важность участия менеджеров высшего звена в процессе формирования культуры, в то время как управление персоналом всегда подозрительно относилось к развитию компании и связанным с ним идеям унитарного и социально-психологического характера.

Стратегическая природа УЧР представляет собой еще одно различие, на которое обращает внимание целый ряд авторов, по сути отвергающих идею о том, что традиционное управление персоналом было когда-либо связано со стратегической областью бизнеса.

Хендри и Петтигрю, например, полагают, что стратегический характер УЧР проявляется более отчетливо. Возможно, самое существенное различие двух подходов заключается в большей ориентации УЧР на менеджмент и бизнес. УЧР, по определению, занимает центральное место в стратегической деятельности высшего руководства, при которой идеи УЧР осваиваются, развиваются и продвигаются непосредственно управленческой командой, обслуживающей интересы своей организации.

УЧР претендует на холистический подход, учитывающий весь спектр интересов, представленных в компании, причем интересы ее членов признаются, но подчиняются интересам самой компании.

Отсюда вытекает важность стратегической интеграции и сильной культуры, которые формируются на основе видения и лидерского стиля руководства и нуждаются в людях, приверженных принятой стратегии, готовых к переменам и вписывающихся в культуру организации.

Гест обобщил предположения, утверждая, что «значение УЧР слишком масштабно, чтобы этим процессом занимались лишь менеджеры по персоналу».

УЧР можно скорее расценивать как один из подходов к традиционному управлению персоналом, чем альтернативу ему. При сравнении модели УЧР с моделью управления персоналом возникает больше сходств, чем отличий. Однако нельзя не отметить, что такие концепции, как стратегическая интеграция, управление культурой, приверженность персонала, всеобщее качество и инвестиции в развитие человеческого капитала наряду с унитарной философией (когда интересы руководства и работников совпадают), являются существенными составляющими модели УЧР. Кроме того, эта модель соответствует методам ведения бизнеса и управления ресурсами в современных условиях существования компании. Вот почему, несмотря на ограниченность концепции, выявленную рядом теоретиков, термин «УЧР» все шире распространяется в качестве альтернативы термину «управление персоналом». Все большее число людей осознают соответствие этой модели современным реалиям жизни компаний.

Ниже приводятся основные функции системы УЧР, выполняемые как линейными менеджерами, так и специалистами по ЧР.

### **Организация**

*«Организационный дизайн»* - это процесс развития организации, которая обеспечивает выполнение всех требуемых функций, комбинируя их таким образом, чтобы способствовать интеграции и кооперации, и организации, которая гибко реагирует на изменения

и способствует развитию эффективных процессов коммуникации и принятия решений.

*Планирование труда* - это решения по конкретным должностям, рабочим обязанностям и полномочиям, а также отношениям между работником в данной должности и остальными сотрудниками.

*Организационное развитие* - это процесс стимулирования, планирования и реализации программ, направленных на повышение уровня эффективности функционирования организации и способности гибкого реагирования на изменения.

### **Трудовые отношения**

Улучшение качества трудовых отношений посредством формирования обстановки доверия, развитие более позитивного психологического климата.

### **Обеспечение ресурсами**

*Планирование человеческих ресурсов* - планирование будущей потребности в человеческих ресурсах с точки зрения количества, квалификации и компетентности, формулирование и выполнение планов по удовлетворению этих потребностей.

*Наем и отбор* - привлечение нужного количества людей, соответствующих требованиям компании.

*Управление эффективностью труда* Достижение максимальных результатов работы компании, команд и индивидуальных работников путем управления эффективностью

и проведения аттестаций в рамках согласованных целей и требований к компетентности; оценка эффективности и повышение уровня производительности; определение и удовлетворение потребностей в обучении и развитии.

### **Развитие человеческих ресурсов**

*Обучение на организационном и индивидуальном уровнях* – систематическое развитие бизнеса по принципу обучающейся организации; предоставление возможностей для обучения работников и развития их способностей, для карьерного роста и повышения статуса

работника на рынке труда.

*Развитие управленческих кадров* - предоставление менеджерам возможности для обучения и развитие их способности вносить существенный вклад в достижение целей компании.

*Управление карьерным ростом* - планирование и развитие карьеры людей, обладающих необходимым потенциалом.

#### **Управление системами вознаграждения**

*Системы оплаты труда* - развитие структур и систем оплаты труда на основе равенства, справедливости и прозрачности.

*Оплата личного вклада* - вознаграждение на основе затраченных усилий, полученных результатов, уровня компетентности и умений.

*Вознаграждение нефинансового характера* – вознаграждение работников нефинансовыми методами, такими, как признание, повышение степени ответственности и предоставление возможностей для достижения более высоких трудовых показателей, а также для профессионального и личностного роста.

#### **Система взаимоотношений**

*Внутриотраслевые отношения* - управление формальными и неформальными отношениями с профессиональными союзами и их членами и поддержание этих отношений.

*Вовлеченность и активность сотрудников* – предоставление работникам возможности высказывать свое мнение, обеспечение их информацией и консультирование их по вопросам, представляющим взаимный интерес.

*Коммуникации* - генерирование и передача информации, представляющей интерес для сотрудников.

#### **Основные требования к системе УЧР**

Вышеперечисленные виды деятельности должны ориентироваться и согласовываться с ключевыми требованиями к системе УЧР, приведенными ниже:

- поддержка реализации общих стратегий и целей;
- создание дополнительной ценности на основе всех видов деятельности в области ЧР;
- создание базы программ по изменению культуры;
- высвобождение и развитие внутреннего потенциала людей;
- развитие процессов, максимизирующих личный вклад людей в развитие организации;
- помощь перспективным сотрудникам в получении организационных и управленческих ориентиров на раннем этапе их карьерного роста;
- внедрение принципов непрерывного обучения и развития для всех и каждого в компании и превращение их в норму трудовой жизни;
- разработка и внедрение систем, обеспечивающих доступ к необходимому опыту, и управление ими;
- предоставление условий для приобретения конкретных умений и навыков;
- наем, развитие и обучение людей с нужной комбинацией специализированных знаний и более широких умений и установок, необходимых для гибкого реагирования на быстро меняющиеся требования современного бизнеса;
- управление работниками с разными послужными списками, карьерными устремлениями и внутренними принципами;
- управление коллективными и индивидуальными трудовыми отношениями сотрудников (или более широко - рабочей силой), стимулирование и поддержание приверженности на период осуществления изменений;
- разработка и внедрение систем вознаграждения и повышения эффективности труда, развивающих и мотивирующих людей, как на индивидуальном, так и на групповом уровне, к достижению целей компании с учетом общих приоритетов, а также управление этими системами;
- поддержание и улучшение материального и морального благополучия рабочей силы путем обеспечения качественных условий труда, не угрожающих здоровью и безопасности работников.

**Задание.** Сформулируйте основные проявления концепции УЧР, происходящие в управленческой практике в РФ за последние годы. Какие главные проблемы перехода к этой концепции будут у российских компаний в современных экономических условиях.

## Практическое занятие 2 Деловая игра «Дерево целей»

**Цель:** заключается в формировании у студентов компетенций: ПК-2.1 ПК-2.2 ПК- 2.3 ПК-2.4 ПК-5.1 ПК-5.2 ПК- 5.3

развитие у студентов навыков формулирования миссии и целей фирмы и построения дерева целей.

### Методические указания:

Под *деревом целей* понимается структурно-иерархическая модель, отражающая соподчиненность и взаимосвязь целей и средств их достижения. Для построения дерева целей необходимо вначале сформулировать общие вопросы (цели), а затем — частные. Более высоким уровням дерева целей соответствуют вопросы достижения генеральной (главной) цели, подцелей и задач, а последующим — частные по отношению к вышестоящим уровням вопросы, вплоть до отдельных работ и мероприятий.

Дерево целей может быть представлено в следующем виде:



Упрощенное структурное представление дерева целей.

### Задание.

Ознакомившись с представленным ниже материалом, сформулируйте миссию фирмы и определите ее цели. Постройте дерево целей, стоящих перед руководством компании для успешного выполнения миссии.

Ситуация: «Как спасти McDonald's?»

Последние 30 лет породили разнообразные теории по поводу феноменального роста компании McDonald's. Процветание компании объяснялось социологическими («McOпакГявляется коллективным американским опытом»), технологическими («они привнесли производственные новации в процесс приготовления гамбургеров»), маркетинговыми («они сделали логотип компании таким же узнаваемым, как Санта-Клауса) причинами. Все эти теории интересны и в чем-то верны, тем не менее у них у всех есть один недостаток — они не объясняют фундаментальной причины того, почему во второй половине прошлого столетия McDonald's стала крупнейшей ресторанной сетью в мире. McDonald's стала №1 во всем мире, так как на протяжении более чем сорока лет эта сеть являлась образцом того, что типичный потребитель ожидал от фаст-фуда (организации питания быстрого обслуживания). А с середины 90-х годов компания перестала соответствовать высоким стандартам.

2002 год стал, наверняка, худшим годом для McDonald's за последние 50 лет - с тех пор как сеть закусовых была предложена на торги на фондовой бирже. В четвертом квартале компании впервые пришлось объявить об убытках, чего не было ни разу за последние полстолетия. Котировки акций упали за год в два раза, инвесторы обеспокоены, конкуренты наступают со всех сторон; вдобавок ко всем неприятностям всемирно известный бренд стал объектом нападков для тех, кто недолюбливает Америку.

Долгое время одна из самых известных и культовых компаний Америки жила одними цифрами; числом заказанных гамбургеров и количеством открытых в Штатах и за рубежом ресторанов. Однако сейчас McDonald's Corp. видит, что показатели вновь движутся «не туда» и вновь, как было уже не раз, обещает все исправить.

Основной причиной неудач, судя по всему, является стратегия, принятая с середины 90-х годов, когда новые рестораны появлялись с астрономической скоростью. До 1994 г. McDonald's открывал в среднем 700 точек в год. Пик пришелся на 1996 год: тогда были открыты 2 585 ресторанов. Многие аналитики считают, что годы безудержного роста привели к снижению контроля над предприятиями. В пользу эффективности и скорости в жертву принесли буквально все: от чистоты до того, как

гамбургеры укладываются в гриль. Многие покупатели стали недовольны ухудшившимся качеством обслуживания.

Наверняка, более фундаментальная проблема заключается в изменении вкусов потребителей, так как появляется все более богатый выбор высококачественных продуктов. Современные потребители хотят чего-то большего, чем «Биг-Мак» с коктейлем, все больше людей беспокоит о полезности пищи. McDonald's же пытается занять слишком большую нишу, пытаясь объединить в себе фаст-фуд и более качественное питание, конкурируя с premium brand на рынке быстрого питания (Rapega Bread, Quisno's и Cosi).

McDonald's собирается спасти себя, возвратившись назад к тем истокам, с которых начиналась компания. Однако компании сейчас, безусловно, нужно что-то большее, чем просто вкусные гамбургеры, чтобы решить свои проблемы. На протяжении десятилетия McDonald's была колоссом американского и мирового фаст-фуда, концепция развития компании вошла во многие учебники по менеджменту. Компании дала миллионам людей их первую работу, изменила образ и стиль питания целой нации и превратилась из небольшой закуской в пригороде Чикаго в символ Америки, наряду с небоскребами, статуей Свободы и Голливудом. Сейчас же McDonald's - измотанный гигант, который уступает конкурентам то в одном, то в другом.

В декабре 2002 года, после того как акции снизились на 60% с начала года, совет директоров уволил С С О Джека Гринберга. Его пребывание в должности было ознаменовано представлением 40 новых наименований меню, ни одно из которых, однако, не стало популярным, а также поглощением ряда конкурирующих сетей. В действительности же критики заявляли, что, занявшись сразу столь многими делами и выполняя каждое из них довольно посредственно, Гринберг разрушал основной бизнес компании. Исследования показывают, что обслуживание и качество McDonald's сильно отстают от конкурентов.

Решением компании стало возвращение ушедшего на пенсию вице-председателя совета директоров Джеймса Канталупо, который был свидетелем успешной международной экспансии в 80, 90-е годы. Сможет ли Канталупо повернуть вспять то сползание, которое на протяжении последних лет преследует McDonald's? Ожидается, что объектом усилий Канталупо и его команды станет обслуживание и сервис, что включает в себя также внедрение системы оценки франшиз и последующее избавление. «Мы должны реформировать весь фундамент. Бесполезно пытаться расти, если основы слишком слабы».

К сожалению, проблемы McDonald's простираются дальше приведения ресторанов к лучшему виду и обновлению меню. Сеть испытывала давление со стороны долгосрочных трендов, которые оставляют мало места для дальнейшего расширения. Наплыв эмигрантов в Америку в последние десятилетия и популяризация экзотической когда-то пищи, как суши или буритос, сильно фрагментировала рынок фаст-фуда. Дополнительно пища быстрого приготовления сейчас может быть найдена везде - в супермаркетах, магазинчиках и даже уличных автоматах. Одним из наиболее быстрорастущих сегментов ресторанного рынка стал «iast casual\* с несколько более дорогим меню и едой лучшего качества. Все это, в конечном счете, может означать — McDonald's более не является компанией роста. Похоже, Канталупо признает это, когда руководству компании пришлось понизить свой прогноз по росту объема продаж в ближайшем будущем всего лишь до 1% в год, по сравнению с 15% в недавнем прошлом. Сейчас уже никто не жалуется, что высокий курс доллара, а также запрет на ввоз говядины ограничивают возможности компании в Европе. В 2003 компания планирует открыть 250 ресторанов за пределами США, на 40% меньше, чем в 2002, придется также закрыть около 170 из 2 800 ресторанов в Японии в связи с продолжающимся экономическим спадом.

Что необходимо решить новому руководству? Улучшить маркетинговое управление McDonald's отстают в потребительских исследованиях. Использование неожиданных контрольных визитов, а также скрытых покупок должно расшевелить отстающие франшизы. Воодушевить франчайзеров Франчайзеры, которые владеют почти 85% американских McDonald's испытывают стагнацию продаж уже на протяжении нескольких лет. Таким образом, любые дополнительные издержки, связанные с покупкой нового оборудования или внедрением новых программ, снижают норму прибыли. Канталупо должен убедить их в том, что это действительно необходимо. Придумать что-нибудь новое Последним хитом McDonad's были Chicken McNuggets, представленные еще в 1983 году. Чем пытаться самим изобрести что-нибудь, Канталупо собирается привлечь к этому франчайзеров, которые создали Big Mac и Egg Mi'Muffin. Приостановить экспансию роста Даже после ряда пересмотров программа открытия

новых ресторанов включает в себя 1300 ресторанов в 2003 году по всему миру. Аналитики считают, что Канталупо придется закрыть около 500 ресторанов, чтобы избежать конкуренции друг с другом.

Отличие McDonald's от других компаний отрасли заключается в том, что компания имеет два основных источника дохода. Первый, как и для большинства других операторов фаст-фуда, от проданных франшиз. McDonald's взимает роялти со франчайзеров, эта величина составляет около 4% от продаж, — средняя величина по всей отрасли. Второй же источник, нетипичный для других операторов - McDonald's также работает на рынке недвижимости, так как компания владеет не только землей, но и зданиями в большинстве своих месторасположений. Это позволяет ей взимать также ренту, которая эквивалентна 10% от продаж (в США). В то время как прибыльность новых ресторанов была выше затрат на постройку, McDonald's получала прибыль, не доступную для конкурентов.

### Практическое занятие 3 Деловая игра «Мозговая атака» проблем управления»

**Цель:** заключается в формировании у студентов компетенций: ПК-2.1 ПК-2.2 ПК- 2.3 ПК-2.4 ПК-5.1 ПК-5.2 ПК- 5.3

сформировать навыки проведения «мозгового штурма», навыки анализа ситуации и выбора вариантов решения с помощью методов активизации творчества.

#### Методические указания:

1. Постановка проблемы (задачи) перед творческой группой, где должны быть четко сформулированы два момента:

- что в итоге желательно получить или иметь;
- что мешает получению желаемого.

2. Разделение группы на две подгруппы — «генераторов» и «критиков».

3. Выбор каждой подгруппой руководителя.

4. Этап молчаливого генерирования (10 - 15 мин). Членам группы предлагается дать письменные ответы на поставленную задачу в полной тишине (обязательное условие). При генерировании идей индивидуумы продуктивнее групп. При молчаливом генерировании внимание не отвлекается, а концентрируется. Создается атмосфера поиска, при которой результаты лучше и разнообразнее.

Участников стимулирует обстановка, когда все вокруг напряжено и их не торопят немедленно обсудить идею, предложенную группе. Они свободны от нежелательного эффекта обычных контактов неформальных групп.

5. Этап неупорядоченного перечисления идей. Руководитель предлагает участникам по кругу назвать записанные ими решения проблемы. Обсуждение ограничивается попыткой кратко изложить ответ для удобства его регистрации. Этот этап продолжается до тех пор, пока не будут записаны все идеи для решения проблемы.

Перечисление идей:

- упрощение таможенного контроля как для российских, так и для иностранных граждан;
- приобретение автобусов для перевозок пассажиров по летному полю и установление новых телескопических трапов;

• обеспечение транспортного сообщения между терминалами «Шереметьево-1» и «Шереметьево-П»;

- строительство нового паркинга;
- реконструкция схемы внутреннего электроосвещения;
- обновление технического оснащения аэропорта;
- реконструкция взлетной полосы;
- сокращение времени на обслуживание самолетов (заправка топлива).

6. Этап уяснения идей. На этом этапе происходит быстрое рассмотрение зарегистрированного перечня идей.

7. Подготовка каждой подгруппой письменного отчета.

8. Этап голосования и ранжирования. Всем участникам раздаются карточки, их число зависит от числа полученных идей на этапе неупорядоченного перечисления идей. Когда участники проранжируют предложенные идеи, указав это в карточках, руководитель объявляет перерыв. Во время перерыва он и его помощники делают подсчеты.

*Инструктаж участников при ранжировании.* Из восьми карт выберите самую важную, напишите цифру 8 в правом нижнем углу карточки, обведите цифру кружком, а карточку отложите. Из оставшихся семи карт выберите наименее важный пункт (идею), запишите цифру 1 в правом нижнем углу карточки, обведите цифру кружком, а карточку отложите. Из оставшихся шести карт выберите самый важный пункт, запишите цифру 7 в правом нижнем углу, обведите цифру кружком, а карточку отложите. Когда все карточки выложены, руководитель и его помощники делают подсчеты.

*Требования к проведению мозговой атаки.*

1. Участники садятся за общий стол лицом друг к другу.
2. Запрещаются споры, критика и какие-либо оценки того, что говорится.
3. Время выступления каждого участника 1 — 2 мин,
4. Высказываются любые идеи, вплоть до утопических, бредовых.

5.Количество идей важнее их качества.

6. Обсуждается, критикуется и оценивается каждая идея по следующим критериям:

- ее соответствие предпосылкам и начальным требованиям;
- возможность ее реализации или отсутствие таковой;
- реализуется сразу или требуется время;
- требует ее реализация лишних затрат или нет;
- применима ли идея в другой сфере деятельности.

7.Критические замечания излагаются сжато, лаконично. Идеи, обсуждение которых требует много времени, лучше повторно рассмотреть позже.

8.Выступать можно несколько раз, однако высказывания должны быть непродолжительными.

9. Продолжительность первого рассмотрения — 20 мин.

*Обязанности руководителя-координатора мозгового штурма.*

1. Знакомит членов группы с правилами работы и поведения в группе.

2.Ставит проблему и предлагает высказывать любые решения без предварительного обдумывания.

3.Организует запись всех высказываемых предложений (как можно точнее).

4.Следит за регламентом и периодами работы: генерация идей, их критика и оценка, принятие решения.

5.Помогает высказаться всем желающим, поощряет стеснительных или неспециалистов, особенно если творческая активность снижается.

6.Набирает спектр версий для решения проблемы и лишь потом останавливается на лучшей из них.

7.Стимулирует комбинированные вопросы типа: «Есть ли связь между идеями?»

8.Представляет участникам полный список идей, составленный на этапе их высказывания.

9. Пытается систематизировать идеи по каким-либо признакам.

10. Подводит итоги обсуждения, информирует о проблемах, оставшихся открытыми.

11. При проведении мозгового штурма руководитель-координатор не перебивает участников, не комментирует их высказывания, какими бы оригинальными они ни были.

*Требования к отчету.*

1.Количество идей в отчете должно быть максимально большим.

2.Идеи не должны дублировать друг друга.

3.Краткое и четкое изложение идей.

4.Идеи должны соответствовать поставленной проблеме.

**Задание.** На основе ознакомления с ситуацией провести мозговой штурм по генерации идей и составить отчет по результатам деловой игры.

*Ситуация для анализа.*

Сегодня «Шереметьево» — единственный аэропорт в России, где наблюдается тенденция роста авиаперевозок в течение последних трех лет: 2012 г. - 8,5 млн пассажиров, в 2014 г. - 9,5 млн и в 2016 г. -10,2 млн. Аэропорт самостоятельно осуществляет наземное сервисное и техническое обслуживание 14 иностранных авиакомпаний, среди которых такие крупные перевозчики, как «Lutlhansae и «British Airways». Всего же в 2016 г. услугами «Шереметьево» пользовались 73 российских и 50 зарубежных авиакомпаний. Общая стоимость сервиса, предоставленного им за 2016 г., превысила 1 млрд рублей, а количество самолетовылетов (основного показателя технической загрузки аэропорта) возросло на 13 % при этом за сутки в среднем производилось примерно 360 взлетов/ посадок. Однако, несмотря на эти показатели, «Шереметьево» не попал в тройку лучших аэропортов России.



## Практическое занятие 4 Деловая игра «Некоторые аспекты практического применения метода сценариев»

**Цель:** заключается в формировании у студентов компетенций: ПК-2.1 ПК-2.2 ПК- 2.3 ПК-2.4 ПК-5.1 ПК-5.2 ПК- 5.3

развитие навыков практического использования метода сценариев при принятии стратегических кадровых решений.

### Методические указания:

*Ситуация 1.* Менеджер рекламной, газеты пришел к выводу, что в условиях ужесточившейся конкуренции среди газетных издательств необходимо разработать долгосрочную стратегию развития предприятия. С этой целью было проведено совещание, участники которого предложили три варианта развития фирмы:

а) расширить тематику газеты (включить в нее различные информационные материалы, программы передач, гороскопы, прогнозы погоды, кроссворды и т.д.);

б) объединиться с конкурирующим изданием, которое практически не печатает рекламных материалов;

в) создать рекламное агентство, для которого газета станет информационным вестником.

Результаты оценки этих вариантов по различным показателям представлены в табл. 1.

Таблица 1. Оценка вариантов

### Оценка вариантов

Варианты развития	Показатели														
	$P_{1пес}$	$P_{1нв}$	$P_{1опт}$	$P_{2пес}$	$P_{2нв}$	$P_{2опт}$	$N_{пес}, шт.$	$N_{нв}, шт.$	$N_{опт}, шт.$	$Ц, руб.$	$M_{пес}, мес.$	$M_{нв}, мес.$	$M_{опт}, мес.$	$S, руб.$	$З, руб.$
1	0,5	0,6	0,9	0,4	0,6	0,7	100000	150000	200000	6	6	12	18	5	128000
2	0,2	0,3	0,5	0,2	0,3	0,6	50000	100000	120000	7	4	8	12	6	96000
3	0,3	0,5	0,7	0,5	0,7	0,9	140000	160000	200000	4	8	14	20	3	150000

*Ситуация 2.* Руководитель одного из отделов крупного предприятия по производству мороженого постоянно выражал снос недовольство по поводу текущего состояния фирмы. Устав от постоянной критики тики, менеджер предложил руководителю отдела разработать рекомендации по развитию фирмы с помощью метода сценариев.

Через некоторое время руководитель отдела представил менеджеру результаты своей работы, где выдвинул следующие предложения:

- 1) расширить ассортимент продукции;
- 2) реорганизовать систему поставок;
- 3) изменить организационную структуру предприятия;
- 4) освоить новую технологию производства;
- 5) усилить контроль со стороны руководства.

### Задание 1 (к ситуации 1).

Для каждого варианта развития предприятия рассчитайте пессимистический, оптимистический и наиболее вероятный показатель прибыльности, используя данные таблицы б.1. Предложите формулу расчета рентабельности, исходя из того, что:

$P_{пес}$  - пессимистический показатель прибыльности;  $P_{1пес}$  - пессимистическая вероятность осуществления данного варианта;  $P_{2пес}$  - пессимистическая вероятность коммерческого успеха;  $N_{пес}$  - пессимистический годовой объем продаж;  $Ц$  - цена единицы продукции;  $M_{пес}$  — пессимистический период устойчивого сбыта;  $S$  — себестоимость единицы продукции;  $З$  - затраты, связанные с продвижением товара на рынок.

$P_{нв}$  - наиболее вероятный показатель прибыльности;  $P_{1нв}$  - вероятность осуществления данного варианта (наиболее вероятная);  $P_{2нв}$  - вероятность коммерческого успеха (наиболее вероятная);  $N_{нв}$  - наиболее вероятный годовой объем продаж;  $Ц$  - пена единицы продукции;  $M_{нв}$  - наиболее вероятный период устойчивого сбыта.

Ропт — оптимистический показатель прибыльности; P1опт — оптимистическая вероятность осуществления данного варианта; P2опт -оптимистическая вероятность коммерческого успеха; NonT — оптимистический годовой объем продаж; Ц - цена единицы продукции; Mопт - оптимистический период устойчивого сбыта.

Какой из вариантов развития фирмы, по Вашему мнению, является наиболее перспективным? Обоснуйте свой ответ.

**Задание 2** (к ситуации 2). На основании имеющейся информации предположите, какие проблемы имели место на предприятии и что послужило причиной недовольства руководителя подразделения.

**Задание 3.** Придумайте ситуацию и составьте для нее сценарий в соответствии с методикой.

## Практическое занятие 5 Стратегические карты: контроль за реализацией миссии компании

**Цель:** заключается в формировании у студентов компетенций: ПК-2.1 ПК-2.2 ПК- 2.3 ПК-2.4 ПК-5.1 ПК-5.2 ПК- 5.3

Сформировать навыки и закрепить знания по методам отбора персонала из внутренних источников.

### Методические указания:

Модель стратегических карт не только включает систему показателей деятельности в определенном формате, но и характеризует возможности и условия ее применения. Концепция стратегических карт, таким образом, становится частью системы стратегического управленческого контроля и своеобразным ответом на критику в адрес традиционной системы управленческого контроля. Интересно сравнить оригинальную модель стратегических карт Каплана и Нортон с аналогичными моделями других авторов, а также с моделью интеллектуального капитала компании. С появлением модели стратегических карт система целей деятельности и методов контроля за их реализацией значительно расширилась. Нельзя сказать, что финансовые показатели утратили свою значимость, но теперь они приводятся в соответствие с системой стратегических показателей как финансового, так и нефинансового характера.

### Модель стратегических карт Каплана и Нортон

Первое ставшее широко известным описание метода стратегических карт принадлежит Роберту Каплану и Дэвиду Нортону и опубликовано в журнале *Harvard Business Review* за 1992 год. Оба автора успешно занимаются исследовательской и консалтинговой деятельностью. Они сотрудничали с целым рядом компаний в программах разработки методов оценки деятельности "компаний будущего". Кроме вышеупомянутой, авторы опубликовали и еще несколько статей на эту же тему, а в 1996 году обобщили результаты своих исследований в книге. Ранее уже шла речь о выделенных ими четырех ключевых аспектах деятельности компании.

- Как должна выглядеть преуспевающая компания в глазах своих акционеров?
- Какой имидж должна иметь компания в глазах потребителей, чтобы преуспеть в реализации своей миссии?
- В организации каких внутренних бизнес-процессов компания должна преуспеть, чтобы оправдать ожидания акционеров и потребителей?
- Каким образом компания должна действовать, чтобы реализовать свою миссию?

Таким образом, четко сформулированная миссия и стратегия лежат в основе всех четырех ключевых аспектов деятельности. Для каждого из них должны быть сформулированы стратегические и промежуточные цели, разработана система показателей и план действий.

Модель стратегических карт позволяет одновременно контролировать реализацию целей во всех четырех аспектах; ее преимущество состоит в том, что она позволяет определить решающие для достижения успеха направления деятельности. В книге, вышедшей в 1996 году, Р. Каплан и Д. Нортон характеризуют эту модель как неразрывную последовательность действий (рис. 1).



Рис. 1. Характеристика метода стратегических карт в модели Каплана и Нортон

Миссия компании получает наглядное воплощение и может быть доведена до ведома всех сотрудников. Она представлена в виде конкретных целей и стимулов для их достижения. Это необходимо для сосредоточения усилий в наиболее важных направлениях распределения ресурсов и установления целей. В результате сотрудники обучаются стратегически мыслить и могут внести собственные идеи и дополнения в формулировку миссии и стратегии компании, что, в свою очередь, ведет к ее переосмыслению на новом уровне. На каждом этапе своего использования стратегические карты служат средством широкого распространения миссии и стратегии компании.

Для обучения особенно существенна взаимосвязь между различными показателями деятельности компании. Если компания стремится стать прибыльной, она должна добиваться лояльности со стороны потребителей; для того чтобы потребители сохраняли лояльность по отношению к компании, необходимо улучшать качество их обслуживания. Чтобы добиться улучшения качества обслуживания, необходимо разработать и эффективно осуществлять операции по всей цепочке ценностей компании, а для этого потребуется развитие знаний, навыков и способностей работников. "Таким образом, грамотно составленная стратегическая карта должна содержать информацию о прошлой и будущей стратегиях конкретного хозяйственного подразделения компании. Она должна определять и ясно представлять последовательность гипотез и концепцию причинно-следственной связи между показателями, измеряющими результаты деятельности, и теми внутренними движущими силами, которые привели к этим результатам. Каждый показатель, включенный в стратегическую карту, должен представлять собой звено той цепи причинно-следственных зависимостей, которая связывает стратегию данного хозяйственного подразделения и стратегию компании в целом".

Из этого следует, что показатели, включенные в стратегическую карту, должны характеризовать как *достигнутые результаты*, так и обусловившие их *основные факторы*.

Прочное финансовое положение компании относится к категории долгосрочных целей, однако существует целый ряд показателей, которые могут оперативно сигнализировать о неблагоприятных тенденциях и позволяют вовремя реагировать на их появление. Отнюдь не все возможные показатели, в том числе и ключевые финансовые коэффициенты, включаются в состав стратегических карт: компании доступно множество других методов анализа своего положения. Стратегические карты предназначены для сосредоточения внимания на тех сторонах деятельности компании, которые действительно наиболее важны в настоящий момент и в перспективе.

Мы рекомендуем применять стратегические карты в качестве стимула к обсуждению и распространению информации о миссии и стратегии компании. Этот аспект их применения будет изложен в следующей главе. Р. Каплан и Д. Нортон описывают более чем двухлетний опыт применения стратегических карт, что дает представление о годовом цикле планирования и контроля на их основе. Внедрение стратегических карт начинается с верхнего уровня организационной структуры компании, с инициативы топ-менеджеров. Примерно через три месяца в процесс вовлекаются менеджеры среднего звена, каждое хозяйственное подразделение разрабатывает собственную стратегическую карту на основе общекорпоративной. В то же время топ-менеджеры прекращают выполнение проектов, которые не актуальны с точки зрения заложенной в стратегических картах стратегии, или, наоборот, открывают новые проекты там, где это необходимо. В конце первого года внедрения все хозяйственные операции компании на разных организационных уровнях анализируются с точки зрения стратегии, заложенной в стратегических картах. Заключение по результатам этого анализа доводится до ведома всех сотрудников компании. В течение второго года внедрения наиболее реальные цели трансформируются для каждого подразделения и организационного уровня компании вниз по организационной цепочке, вплоть до отдельного работника. Одновременно разрабатываются соответствующие методы стимулирования и контроля.

Мы в значительной мере разделяем основные инновационные идеи Р. Каплана и Д. Нортон, заложенные в концепции стратегических карт. По сути, эти идеи довольно просты и сводятся к тому, что стратегические карты обеспечивают:

- удобный формат для пропаганды содержания стратегии компании;
- анализ причинно-следственных зависимостей среди прочих факторов в качестве необходимого условия, а также стратегическое видение в качестве основы выбора направления движения;
- систематическое обсуждение достижения поставленных в стратегических картах целей, которое может заменить традиционные методы планирования и контроля чисто финансовых показателей.

### Другие варианты модели стратегических карт

В научной литературе по данной теме можно найти множество моделей, подобных модели Д. Каплана и Р. Нортон. Все они предназначены для оценки эффективности деятельности компании во взаимосвязи с ее общей стратегией.

#### Модель стратегических карт Л. Мейселя

Модель стратегических карт Л. Мейселя не только имеет то же название, что и модель Р. Каплана и Д. Нортон. Как и они, Л. Мейсель выделяет четыре ключевых аспекта, по которым проводится оценка бизнеса компании (рис. 2).

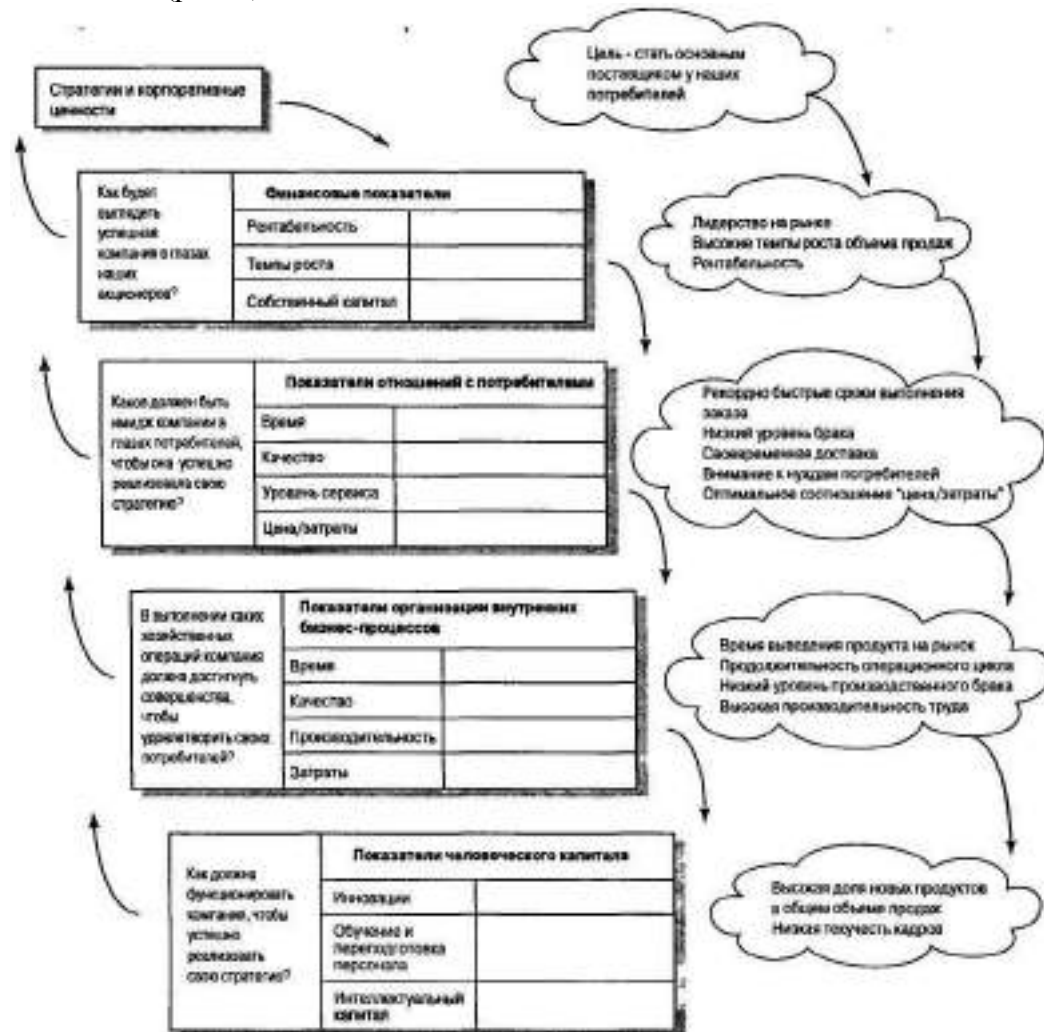


Рис. 2. Модель стратегических карт Л. Мейселя

Однако вместо аспекта обучения и экономического роста Мейсель использует аспект трудовых ресурсов. В рамках этого аспекта оценке подлежат инновационная деятельность, обучение и подготовка персонала, совершенствование продукции, формирование базисной компетенции фирмы и корпоративной культуры. В целом его модель не слишком отличается от модели Р. Каплана и Д. Нортон. Выделение отдельного аспекта трудовых ресурсов Л. Мейсель аргументирует тем, что менеджеры обязаны уделять первостепенное внимание и уметь оценивать эффективность деятельности как организации в целом, так и ее сотрудников.

#### Пирамида деятельности

В статье К. Мак-Найра, Р. Линча и К. Кросса [McNair, Lynch & Cross, 1990] приведена модель под названием "Пирамида деятельности компании" (рис. 3).

Как и в рассмотренных моделях, ее основная идея состоит в ориентации на потребителя и выявлении связи между общей стратегией компании и финансовыми показателями ее деятельности, дополненными еще несколькими коэффициентами нефинансового характера. В традиционной модели управленческого контроля такая информация предоставляется только менеджерам высших уровней управления. Пирамида деятельности, в отличие от этого, основывается на концепциях всеобщего управления качеством и промышленными разработками, а также учета затрат по видам деятельности в цепочке ценностей

компании. Пирамида деятельности включает четыре уровня организационной структуры компании и характеризует систему двусторонней связи, необходимую для того, чтобы распространить идеи корпоративной миссии и стратегии на разных уровнях организационной иерархии. Цели и показатели согласованы со стратегией компании и ее видами деятельности. Иными словами, цели компании распространяются от высших уровней иерархии к нижним, адаптируясь при этом к особенностям каждого уровня, а показатели оценки деятельности передаются снизу вверх, создавая целостную картину.



Рис. 3. Пирамида деятельности компании

На высшем уровне топ-менеджеры формулируют корпоративную миссию. На втором уровне цели хозяйственных подразделений выражены через финансовые и маркетинговые показатели. Это обусловлено тем, что именно такие показатели используются потребителями и акционерами, т.е. внешними по отношению к компании лицами, в процессе анализа ее деятельности.

Третий уровень, собственно говоря, не соответствует какому-либо уровню организационной иерархии. Скорее представленная здесь группа показателей отражает некоторые качественные характеристики, общие для всех или для части уровней организационной иерархии. К этим качественным характеристикам относятся удовлетворение потребителей, гибкость и производительность. Они выступают в качестве связующего звена между верхними и нижними уровнями пирамиды. Эти качественные характеристики играют основную роль в достижении маркетинговых и финансовых целей компании, т.е. целей второго уровня. Кроме того, такие показатели четвертого уровня, как качество, время доставки, операционный цикл и уровень брака, прямо вытекают из них. В частности, качество и время доставки прямо связаны с эффективностью внешних операций компании, а операционный цикл и уровень брака отражают эффективность ее внутренних операций.

На нижнем уровне пирамиды, посвященном операционной деятельности, эффективность функционирования оценивается за день, за неделю или за месяц. На верхних уровнях оценка проводится не так часто и с использованием преимущественно финансовых показателей. С точки зрения К. Мак-Найра и его соавторов, оценка должна проводиться на основе комплексной системы показателей, в которой показатели операционной деятельности на нижних уровнях увязывались бы с финансовыми показателями на верхних уровнях. Это позволило бы топ-менеджерам компании определить, за счет чего достигаются те или иные значения финансовых показателей и какие факторы при этом играют решающую роль.

### ***EP<sup>2</sup>M***

К. Адамс и П. Робертс в 1993 году [Adams & Roberts, 1993] предложили еще одну модель, которую они назвали EP<sup>2</sup>M (Effective Progress and Performance Measurement — *оценка эффективности деятельности и роста*) (рис. 4).

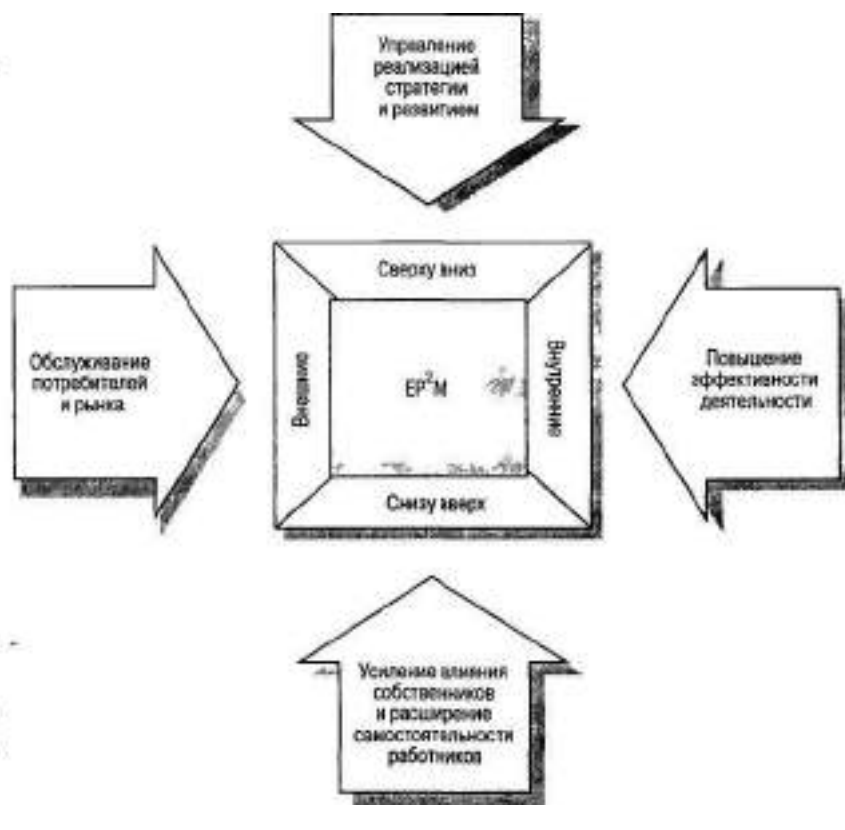


Рис. 4. Цели оценки эффективности деятельности и экономического роста

Согласно этой модели, наибольшее значение имеет оценка эффективности деятельности компании в четырех направлениях:

- во внешней среде — обслуживание потребителей и удовлетворение спроса;
- во внутренней среде — повышение эффективности и производительности;
- сверху вниз в организационной иерархии — распространение и адаптация общей стратегии компании на все нижние уровни организационной структуры, стимулирование перемен;
- снизу вверх в организационной иерархии — усиление влияния акционеров и расширение свободы действий работников.

В соответствии с концепцией К. Робертса и П. Адамса система оценки деятельности компании должна быть направлена не только на реализацию стратегии, но и на выработку корпоративной культуры, признающей постоянное движение вперед обычным стилем жизни. Эффективная система оценки обеспечивает действенный контроль и быструю обратную связь.

#### ПОНИМАНИЕ ПРИРОДЫ БИЗНЕСА

Основная задача модели стратегических карт — дать характеристику всех существенных факторов, от которых зависит успех компании. Хотя финансовые показатели чрезвычайно важны для компании, функционирующей в рыночной среде, но и нефинансовые показатели, приведенные на рис. 1.1, имеют не меньшее значение и могут на ранних стадиях сигнализировать о действии неблагоприятных факторов, не улавливаемом еще финансовыми показателями. Планы компании должны учитывать влияние таких факторов и включать возможные меры противодействия.

До сих пор речь шла преимущественно о применении концепции стратегических карт для *внутренних* нужд компании. Однако способ объективной оценки успехов компании в совершенствовании хозяйственных операций или связей с потребителями мог бы пригодиться и во взаимоотношениях с акционерами.

Не все согласятся с утверждением, что миссию компании и ее успешную реализацию можно выразить с помощью лишь немногих показателей, как это делается в стратегических картах. Установить задание по прибыли и организовать контроль за его выполнением намного проще, а менеджеры компании, возможно, получают при этом большую свободу действий. Можно также усовершенствовать систему финансовых показателей таким образом, чтобы они более точно отражали успехи компании в привлечении новых потребителей, совершенствовании технологических процессов,

разработке новых продуктов и т.п. Внутри компании такие достижения приводят к увеличению ее активов и могут считаться своеобразными инвестициями. Во внешней среде рынок ценных бумаг, располагая полной информацией об эмитентах, дает надежные способы оценить истинные успехи компаний, а курс акций отражает их долгосрочные перспективы развития. Попытки увеличить объем информации, раскрываемой в финансовой отчетности, разработать более совершенные финансовые коэффициенты призваны установить возможно более тесную связь между "правильным" направлением развития компании и курсом ее акций. Одним из примеров такого рода является теория добавленной экономической стоимости (EVA), к которой мы еще вернемся.

В соответствии с этой теорией модифицированные показатели прибыли и доходности инвестиций даже лучше соответствуют особенностям деятельности небольших подразделений компании. Децентрализация ответственности за показатели прибыльности обеспечивает более качественное управление капиталом. При правильной организации система контроля, основанная главным образом на финансовых целях, неизбежно вовлечет в свою сферу разнообразные по характеру внутренние операции компании, механизмы трансфертного ценообразования и т.п. Иногда, конечно, топ-менеджеры будут вынуждены устанавливать правила деятельности подразделений, ограничивающие ориентацию исключительно на рыночные механизмы. Но в общем случае хозяйственное подразделение может действовать как самостоятельная компания. При таком подходе особое значение приобретает организация контроля за выполнением установленных заданий по прибыли и доходности инвестиций; по сути, это приводит к возникновению внутри крупной компании множества мелких.

В противоположность этому, модель стратегических карт исходит из предпосылки о наличии гораздо более значимых управленческих целей, чем просто получение прибыли. В частности, к ним относятся формирование корпоративных знаний и опыта, завоевание доверия потребителей и сотрудников, разработка образа компании в будущем. Если эти цели не принимаются во внимание, то сумма прибыли, полученная компанией, будет не так важна. Очень трудно, да и не нужно оценивать все эти разнообразные цели в денежном измерении. Вместо этого имеет смысл создать широкую картину того, насколько успешно растет и развивается бизнес!

Заложенный в стратегических картах подход легко может вызвать нежелательный эффект — сформируется система скрупулезного контроля и стиль управления, при котором высшее руководство непрерывно отдает указания подчиненным, как именно им следует действовать. Одной из причин децентрализации ответственности за достижение показателей прибыли в 1970-1980-х годах как раз и стало стремление предоставить менеджерам среднего звена более широкие полномочия и ограничить круг поставленных перед ними задач. Вообще говоря, такой подход считается преимуществом рыночной экономики, в то время как сложная система контроля с помощью множества показателей и множества поставленных целей считается характерной для плановой экономики. В сущности, ни один из этих двух вариантов не встречается на практике в чистом виде. Менеджерам необходима достаточная свобода действий и четко сформулированные цели, в том числе и финансовые. Централизованное руководство в определенных вопросах необходимо, чтобы избежать превалирования краткосрочных целей. Компания не может предоставить менеджерам среднего и низшего звена полную свободу действий в решении таких вопросов, как определение круга потенциальных покупателей, заданий по снижению затрат, определение направлений инвестирования средств и формирование интеллектуального капитала компании. К сожалению, рынок подтверждает правильность или ошибочность действий менеджеров только тогда, когда уже нельзя что-либо изменить. Тем не менее, модель стратегических карт будет полезна при принятии решения по любому из этих вопросов.

Конечно, задача не проста. Как получить точную информацию о деятельности каждого подразделения, отдела или филиала? Каким должно быть содержание стратегических карт, чтобы они не подталкивали менеджеров к достижению эффективных, но недолговечных результатов? Какой должна быть система стимулов, чтобы охватить всех сотрудников компании и побудить их действовать прежде всего для достижения наиболее приоритетных целей? Даже сама характеристика компании (или подразделения) через систему показателей, содержащихся в стратегической карте, поможет решить, какие же цели компании *на самом деле* считать приоритетными. Мы уже показали, что финансовые показатели больше не способны решить эту задачу.

В расширенном названии модели стратегических карт есть термин "сбалансированные" в основном потому, что она позволяет достичь баланса между традиционным управленческим контролем финансовых показателей и новой формой контроля, ориентирующейся на принципиально другую систему



показателей. Эта новая форма контроля должна обеспечить достижение целей, значимых в долгосрочном аспекте, но не находящих воплощения в показателях текущей прибыли и рентабельности. Такие цели очень разнообразны, и необходимо их сбалансировать не только с финансовыми целями, но и между собой как по содержанию, так и по срокам реализации.

Внедрение модели стратегических карт не должно приводить к централизации функций, более эффективно реализуемых на уровне подразделений. С другой стороны, она должна помочь менеджерам выявить ключевые долгосрочные факторы, которые, по всей видимости, часто игнорируются на локальном уровне из-за стремления к максимальной деловой самостоятельности.

**Задание.** Определите ключевые показатели для некоторых кадровых процессов, контролируемых HR-службой вашей организации.

## Практическое занятие № 6 Эффективность инвестиций в HR-службу. Работа с кейсом

**Цель:** заключается в формировании у студентов компетенций: ПК-2.1 ПК-2.2 ПК- 2.3 ПК-2.4 ПК-5.1 ПК-5.2 ПК- 5.3

получение представлений о роли и значении кадровых подразделений в обеспечении стратегического развития организации.

### **Методические указания:**

*Ситуация для анализа.*

О методиках оценки эффективности HR-службы специалисты заговорили сравнительно недавно. В мировой практике оценочные процедуры HR-менеджмента начали применять в 70-е годы, популярными они стали к концу 90-х. Однако до сих пор подобные методы вызывают много споров, как у теоретиков, так и у практиков бизнеса.

Большинство консультантов считают, что оценка HR-службы в целом и менеджеров, работающих в данной службе, совершенно разные процедуры. Андрей Черняков, управляющий директор консалтинговой компании СТГ, уверен, что в первом случае следует исходить из стратегии компании, описания ее бизнес-процессов и их проекции на HR-подразделение и т. п. А определение эффективности работы отдельных менеджеров по персоналу, по его мнению, ничем не отличается от подобных процедур для других сотрудников компании. Но на практике оценка эффективности HR-подразделения чаще всего сводится именно к разбору деятельности отдельных работников службы персонала.

Нет единства и в вопросе об измеримости многих функций HR. Василий Пигин, директор компании «Диалог Менеджмент Консалт», считает, что нельзя эффективно управлять тем, что невозможно измерить. Андрей Черняков считает, что выразить всю работу HR-службы в количественных показателях нереально: «Как оценить в цифрах изменение социально-психологического климата в коллективе?» Некоторые руководители компаний, делая выводы о работе HR-менеджеров, не используют никаких методик. «В прошлом году мы распустили свою службу персонала, посчитав, что она нам не нужна. Сегодня ее функции выполняют линейные менеджеры» — рассказал президент одной многопрофильной фирмы. На вопрос «Как вы определили неэффективность HR-службы?» руководитель ответил: «Нам просто не понравилось, как работали менеджеры по персоналу».

Тем не менее, все больше компаний вводит HR-директоров в верхний эшелон управления бизнесом, поднимают кадровые отделы до уровня HR-службы, наделяя менеджеров по персоналу управляющими полномочиями. И все чаще руководители фирм хотят знать, какова отдача от инвестиций в HR- подразделение.

Эксперты по управлению персоналом считают, что специальные процедуры для диагностики работы HR-служб необходимы далеко не всем компаниям. Когда руководители уверены, что в их фирме сильное HR-подразделение, оценку можно и не проводить. Бессмысленно оценивать очевидно слабую службу по персоналу. Зачем тратить ресурсы, чтобы еще раз доказать недееспособность отдела. Оценивать подразделение следует, когда непонятно, насколько эффективно работают менеджеры по персоналу. Татьяна Лобанова, партнер группы компаний «Топ-Менеджмент Консалт», считает, что это чаще бывает в крупных компаниях, имеющих филиалы и другие ответвления.

Заказчиками оценки HR-службы выступают акционеры, желающие увидеть в цифрах рентабельность своих вложений. Инициировать проверки и отчеты могут и руководители компаний, они заинтересованы в выражении работы подразделений в финансовых или количественных показателях. Но чаще всего, как ни странно, заказчиками оценки становятся сами HR-службы, стремящиеся оправдать свое существование и доказать собственную полезность.

Стандартного способа для определения эффективности HR-службы нет ни в России, ни в мире. Чаще всего на Западе используются следующие процедуры: экспертная оценка, оценка отдачи на инвестиции в персонал (ROI), метод бенч-маркинга, методики Джека Филлипса и Дейва Ульриха. Каждый из подходов имеет свои плюсы и минусы. Кстати, некоторые из них сходны между собой.

**Экспертная оценка.** Возможно собственными силами, без привлечения консультантов, опросить руководителей подразделений и выяснить, что они думают о менеджерах по персоналу, работающих в фирме. В анкеты обычно включают и общие вопросы («Довольны ли вы работой HR-службы?») и частные («Насколько профессионально, с вашей точки зрения, было проведено конкретное мероприятие?»). Подобная процедура может проходить один раз или регулярно, если в компании постоянно

оценивают все подразделения. Достоинства данной методики в простоте реализации и отсутствии необходимости привлекать дополнительные ресурсы. Минус — неизбежный субъективизм в оценках.

**Метод бенчмаркинга.** При использовании этого подхода показатели деятельности HR-служб сравниваются с аналогичными данными других компаний, работающих на рынке. За рубежом подобная практика достаточно популярна внутри различных ассоциаций и пулов. Для проведения оценки внутри объединения формируется проектная команда из экспертов. Они запрашивают в компаниях-участниках ассоциации необходимые для работы документы и собирают мнения о HR-службе у сотрудников оцениваемых фирм. Опрос проводится конфиденциально. После обработки данных компаниям предоставляется обобщенная статистика, ее можно сравнить с собственными показателями, которые подобраны экспертами. По мнению ряда консультантов, данная методика, несмотря на ее популярность, имеет больше минусов, чем плюсов. Василий Пигин считает, что подобная оценка не может оказаться точной, поскольку сравниваются компании с различной спецификой деятельности. Господин Пигин уверен, что в России метод бенчмаркинга применять пока рано. Если за рубежом данные собираются честно, у нас фирмы вряд ли захотят полностью открыться и не приукрасить свою деятельность. К тому же подобная работа требует больших затрат. В Европе участие в проекте обходится в 8-10 тыс. евро для каждой компании.

**Return of investment.** Модный в последнее время показатель «отдача инвестиций» применяется практически в любых сферах бизнеса, в том числе и в управлении персоналом. Рассчитывается по формуле:

$$ROI = (\text{доход} - \text{затраты}) / \text{затраты} * 100\%.$$

Это достаточно трудоемкий способ оценки. При подсчете необходимо учитывать не только стоимость конкретного мероприятия, но также и косвенные расходы, связанные с его проведением. Допустим, затраты на обучение персонала включают и транспортные расходы, и командировочные, а также недополученную прибыль из-за отсутствия сотрудников на рабочих местах и прочего.

**Методика Джека Филлипса.** В западных компаниях при подсчете возврата инвестиций в HR-службу нередко применяют комплексную методику Джека Филлипса, американского специалиста по Human Resources Management. Филлипс предложил пять формул определения эффективности службы персонала:

1. Оценка инвестиций в HR-подразделение = расходы службы персонала / операционные расходы.

2. Оценка инвестиций в HR-подразделение = расходы службы персонала / количество работников.

3. Показатель отсутствия на рабочем месте = прогулы + количество сотрудников, уволившихся неожиданно.

4. Показатель удовлетворенности — число удовлетворенных своей работой сотрудников, выраженное в процентах. Определяется методом анкетирования или опроса.

5. Критерий, определяющий единство и согласие в организации. Подсчитывается на основе статистических данных по производительности и оценке эффективности труда.

По мнению ряда экспертов, отдельные показатели Филлипса оказываются не слишком эффективными. Например, пятый в наших условиях вычислить практически невозможно. Отечественные компании, как правило, не ведут подобной статистики. По утверждению Татьяны Лобановой, методики Филлипса успешно работают в фирмах, где хорошо поставлен регулярный менеджмент — что в России встречается нечасто.

**Модель Дэйва Ульриха.** Методики американского специалиста по управлению человеческими ресурсами Дэйва Ульриха довольно популярны на Западе. Ульрих предлагает пять способов измерения эффективности HR-службы.

1. Показатель производительности на единицу сырья, одного работника или единицу зарплаты. Так же можно оценить развивающиеся процедуры. Предположим, руководитель компании отправляет сотрудника на курсы, тот после обучения начинает работать в несколько раз продуктивнее. Значит, можно говорить, что учеба прошла успешно. Достоверность данного подхода довольно спорна. По мнению Андрея Чернякова, очень трудно определить, что именно обучение, а не иные факторы повлияли на производительность.

2. Показатели скорости бизнес-процессов. Например, прохождения различных процедур или технологического цикла по сравнению с другими компаниями. По сути, это разновидность

бенчмаркинга, со всеми присущими данной методике недостатками. К тому же, чтобы измерить скорость бизнес-процессов, следует для начала их четко описать. Такое в отечественных компаниях встречается редко.

3. Расходы и иные результаты при проведении специальных программ и инициатив — аналог ROI.

4. Навыки работников, лояльность, моральный климат в коллективе. Параметры оцениваются с помощью анкетирования, тестирования или интервью. Результаты подобной оценки могут оказаться достаточно яркими. Предположим, год назад климат в коллективе был один, теперь другой. Однако и тут понять, что вызвало изменения, работа HR-менеджеров или другие факторы, крайне сложно. Скажем, директор мог изменить стиль руководства, просто решив проблемы в личной жизни.

5. «Организационные возможности» — еще одна модификация бенчмаркинга. Здесь сравнивается скорость бизнес-процесса до нововведений и после. Ульрих полагает, что HR-служба должна управлять изменениями в компаниях. По его мнению, HR-менеджерам необходимо, с одной стороны, сдерживать агрессивных управленцев, «раскрывать» закрытых, с другой — постоянно развивать персонал в условиях изменений. Захотят ли топы, чтобы ими управляли? Вопрос риторический.

Обычно в России оценка осуществляется в следующей последовательности.

Оценке эффективности предшествует постановка целей и задач. Другими словами, топ-менеджерам необходимо определить, что они хотят получить от своей службы персонала.

В питерской группе компаний «Алеко» цель HR-подразделения — «организация успешного функционирования развития компании путем подбора, расстановки, подготовки и развития сотрудников, способных эффективно решать рабочие вопросы в соответствии с целями компании», а также контроль над реализации всего этого. Служба управления персоналом ГК «Алеко» должна выполнять следующие функции: наем, адаптация сотрудников, оценка их деятельности, обучение, разработка системы мотивации, формирование корпоративной культуры, поддержка социально-психологического климата в коллективе и руководство само службой управления персоналом. Проводя оценку HR-подразделения, менеджеры ГК «Алеко» хотят знать, как выполняются данные задачи,

Следующий этап — сбор данных и их анализ. Какие данные собирать и как их оценивать, зависит от методики, используемой компанией.

В ГК «Алеко» оценивают деятельность HR-службы несколькими способами, включают анализ работы отдельных сотрудников и всего подразделения в целом. При начислении переменной части зарплаты работника HR-службы суммируются данные о его деятельности за прошедший месяц. Предположим, что за проведение одного тренинга или семинара работнику HR службы начисляется премия 50\$, за организацию корпоративного праздника — 100\$. Раз в год менеджеры по персоналу «Алеко» заполняют листы контроля целевых показателей деятельности. Здесь применяется как самооценка сотрудников, так и оценка работы начальником HR-подразделения. Параллельно мнение о работе всей HR-команды высказывают другие отделы и службы. Критериями становятся такие показатели, как своевременность и качество подбора персонала или обучения сотрудников. HR-службу оценивают по 6-балльной шкале, где 1-2 балла означают, что работа выполнена ниже среднего уровня, 3-4 балла — на профессиональном уровне-, 5-6 баллов — выше среднего. Результаты по каждой категории суммируются, и HR-службе выставляется оценка. Данная процедура проводится в «Алеко» раз в квартал.

В Philips Russia & Belarus применяется несколько методов оценки отдела по работе с персоналом. Мнение об этой службе высказывают руководители других подразделений компании. Также, как и в «Алеко», деятельность сотрудников HR-подразделения Philips оценивается по многим параметрам по 6-балльной шкале. Такая процедура проводится в компании два раза в год. Кроме этого, раз в год сотрудники HR-отдела производят самооценку своих внутренних процессов: рекрутмента, обучения и развития персонала, компенсаций и вознаграждений, администрирования и пр. На основании полученных данных в конце года составляется отчет для руководителей компании, которые подписывают договор о выполнении услуг HR-службой. После анализа отчета топ-менеджерами, в том числе и HR-директором, определяются планы подразделения на следующий год.

В ГК «Регент» по каждому направлению деятельности HR-службы прописывается перечень услуг и критерии оценки их качества. Татьяна Крупенина, директор по персоналу ГК «Регент» подтверждает, что в конечном итоге за любое мероприятие их структура выставляет своим заказчикам — другим дивизионам и подразделениям корпорации — счета, которые они оплачивают по системе

внутренних расчетов. Внутренние расчеты в группе компаний — аналог оценочной системы. Заказчики имеют право не оплачивать счет, если мероприятия проведены некачественно или не вовремя. Когда готовится полугодовой или годовой отчет, HR-менеджеры «Регента» собирают показатели по всем направлениям деятельности службы и сравнивают их с данными предыдущего периода, чтобы оценить, насколько эффективно работала HR-служба в рассматриваемый срок.

☑ Оценку эффективности HR-службы допустимо проводить своими силами, можно привлечь консультантов. При втором варианте эффективность самой оценки будет значительно выше. Компании, ранее не оценивавшие HR-менеджмент, могут самостоятельно не справиться с большим объемом новой работы. Как правило, консультанты проводят оценку деятельности менеджеров по персоналу один раз. Они внедряют свои методики и обучают специалистов фирмы, как использовать их в дальнейшем. В случае привлечения специалистов со стороны степень достоверности информации будет достаточно высокой. Консультанты не заинтересованы в результатах оценки, поскольку не работают в вашей компании. Неизменный минус — высокая стоимость услуг, несколько десятков тысяч долларов и в России, и за рубежом.

Задумав провести оценку HR-службы, руководители компании должны быть готовы к сопротивлению со стороны персонала. «Мне и так хватает работы. Это невозможно выполнить! Что вы будете делать с полученными цифрами?» — подобные слова можно слышать от сотрудников HR-служб при введении системы оценки на предприятиях говорит. Руководство компании должно мотивировать сотрудников участвовать в оценочных процедурах и убедить персонал в их полезности.

Очень затрудняет проведение оценки распространенная в России беда — отсутствие на предприятии детальной системы управленческого учета.

Кроме того, отечественный бизнес нестабилен. Быстро меняются люди, направления и методы управления. В подобных условиях главная проблема не в разработке и внедрении системы, а в том, чтобы успевать ее поддерживать. Именно поэтому целесообразно применять предельно простые оценочные системы, доступные и специалистам, и рядовым сотрудникам.

Эксперты по управлению персоналом утверждают, что эффект от внедрения системы оценки HR-службы покрывает расходы и издержки от ее реализации. Как считает Татьяна Лобанова, процедура оценки помогает менеджерам выявить и скорректировать слабые места в HRM, а также сфокусировать HR-персонал на важных вопросах. Измерение отдачи от инвестиций в HR-службу позволяет оценить тенденции и в управлении всей компанией.

Эффект от оценки и последующей оптимизации работы сотрудников HR-подразделений может оказаться несоизмеримо выше, чем от внедрения технологий и получения дополнительных кредитов.

**Задание.** Оценить практические аспекты различных методов оценки эффективности инвестиций в HR-подразделения, установить наиболее действенные механизмы организации работы HR-служб.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ

### Основная литература

- 1.1 Карташова Л. В. Управление человеческими ресурсами: Учебник / Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2005. - Режим доступа: <http://znanium.com/go.php?id=87346>
- 1.2 Базаров Т. Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по / Москва: Издательство "ЮНИТИ-ДАНА", 2015. - Режим доступа: <http://znanium.com/go.php?id=883716>
- 1.3 Алавердов А. Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник / Москва: Университет Синергия, 2019. - Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455415>

### Дополнительная литература

- 2.1 Кибанов А.Я., Ушакова М. В. Концепция стратегии управления персоналом организации: Статья / Москва: Государственный Университет Управления (ГУУ), 2007. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/document?id=273295>
- 2.2 Базаров Т. Ю., Еремин Б. Л. Управление персоналом: Учебник / Москва: Издательство "ЮНИТИ-ДАНА", 2015. - Режим доступа: <http://znanium.com/go.php?id=884141>
- 2.3 Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом: учебное пособие / Москва: Московский международный институт эконометрики, / Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=103844>

### Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

- Э1 Управление человеческими ресурсами: Учебник / Л.В. Карташова; Институт экономики и финансов "Синергия". - М.: ИНФРА-М, 2005. - 236 с.: 60x90 1/16. - (Учебники для программы MBA). (переплет) ISBN 5-16-002196-5 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/87346>
- Э2 Управление персоналом организации: современные технологии: учебник / С.И. Сотникова, Е.В. Маслов, Н.Н. Абакумова, Ю.А. Масалова, В.П. Осипов ; под ред. С.И. Сотниковой. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2019. — 513 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — [www.dx.doi.org/10.12737/textbook\\_5bed839113b498.63715965](http://www.dx.doi.org/10.12737/textbook_5bed839113b498.63715965). - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/967377>
- Э3 Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Управление персоналом", "Менеджмент организации" / Базаров Т.Ю. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 239 с.: 60x90 1/16 ISBN 978-5-238-01500-2 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/883716>
- Э4 Алавердов, А.Р. Управление человеческими ресурсами организации : учебник / А.Р. Алавердов. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : Университет «Синергия», 2017. - 681 с. : ил., табл. - (Университетская серия). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4257-0269-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455415>
- Э5 Управление персоналом: Учебник / Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 560 с.: ISBN 5-238-00290-4 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/884141>
- Э6 Маслов, В.И. Стратегическое управление персоналом : учебное пособие / В.И. Маслов. - Москва : Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2003. - 93 с. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=103844>
- Э7 Концепция стратегии управления персоналом организации [Вестник ГУУ. Социология и управление персоналом, Выпуск 12 (38), 2007, стр. -] - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/453234>



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
Технологический институт сервиса (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе  
(ТИС (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе)

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

для организации самостоятельной работы  
по дисциплине «Стратегическое управление человеческими ресурсами»  
для обучающихся по направлению подготовки  
38.04.02 Менеджмент  
Направленность (профиль) Стратегическое управление

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1. Общая характеристика самостоятельной работы	3
2. Контрольные точки и виды отчетности по ним	3
3. Методические рекомендации по изучению теоретического материала	4
4. Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям	5
5. Методические рекомендации по подготовке доклада	5
6. Методические рекомендации по подготовке к тестированию	8
7. Методические рекомендации по выполнению контрольной работы	11
8. Методические рекомендации по подготовке к зачету	11
9. Методические рекомендации по подготовке к экзамену	11
Список рекомендуемых информационных источников	12



## ВВЕДЕНИЕ

Цель методических указаний – оказать помощь студентам в освоении курса «Стратегическое управление человеческими ресурсами».

Данные методические указания направлены на систематизированное и логически последовательное изучение контрольных вопросов по теме, решения проблемных задач и обсуждения ситуаций, тестов, подготовки рефератов, докладов, презентаций.

Перед началом курса целесообразно ознакомиться со структурой дисциплины на основании программы, а также с последовательностью изучения тем и их объемом. С целью оптимальной самоорганизации необходимо сопоставить эту информацию с графиком занятий и выявить наиболее затратные по времени и объему темы, чтобы заранее определить для себя периоды объемных заданий.

### 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Цель изучения дисциплины «Стратегическое управление человеческими ресурсами» состоит в формировании у студентов знаний, навыков и умений, необходимых в управлении человеческими ресурсами, формировании и реализации стратегии их развития.

Задачи курса:

- изучение методологии стратегического управления человеческими ресурсами;
- развитие умений эффективной организации работы подразделений и групп;
- совершенствование профессиональных умений грамотного применения технологий стратегического управления человеческими ресурсами;
- получение навыков разработки стратегий развития и использования человеческих ресурсов;
- получение навыков организации работы по реализации стратегий управления человеческими ресурсами;
- развитие навыков оценки достижения стратегических целей.

В результате освоения данной дисциплины формируются следующие компетенции у обучающегося:

ПК-5.1: Знает особенности осуществления образовательных процессов и педагогические методы и технологии

ПК-5.2: Разрабатывает и обновляет учебно-методическое обеспечение учебных курсов в соответствии с формами и технологиями обучения

ПК-5.3: Применяет в преподавании учебных курсов современные образовательные технологии, включая электронное и дистанционное обучение

ПК-2.1: Представляет основные теории и концепции управления организацией и ее основными функциональными направлениями деятельности

ПК-2.2: Осуществляет управление деятельностью подразделений для достижения функциональных и общекорпоративных целей

ПК-2.3: Осуществляет планирование и контроль производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности

ПК-2.4: Осуществляет управление оперативной деятельностью подразделений

Самостоятельная работа по дисциплине «Стратегическое управление человеческими ресурсами» выполняется с целью получения и закрепления знаний, приобретенных при изучении теоретического материала.

### 2. КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ И ВИДЫ ОТЧЕТНОСТИ ПО НИМ

Контроль качества и сроков изучения тем лекций выполняется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в виде конспектирования текста.

Контроль качества и сроков выполнения практических заданий осуществляется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в соответствии с заданием.

Контроль качества сдачи доклада осуществляется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в соответствии с заданием.

Успеваемость студентов по каждой дисциплине оценивается в ходе текущего контроля и промежуточной аттестации.

### 3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА

Изучение любого раздела или темы следует начинать с ознакомления с вопросами плана изучения темы. Теоретический материал представляет собой конспект лекций, содержащий необходимый набор утверждений и формул (без детальных подробностей), но с подробным обоснованием их использования при решении конкретных экономических задач. При изучении материала необходимо помимо лекционных материалов использовать рекомендуемую основную и дополнительную литературу для лучшего усвоения материала.

Осваивать теорию следует в соответствии с той последовательностью, которая представлена в плане лекции. Методика работы с литературой предусматривает ведение записи прочитанного в виде плана - конспекта, опорного конспекта. Это позволит сделать знания системными, зафиксировать и закрепить их в памяти.

Для успешного освоения дисциплины, необходимо самостоятельно детально изучить представленные темы по рекомендуемым источникам информации. При подготовке к занятиям следует руководствоваться указаниями и рекомендациями преподавателя, использовать основную литературу из представленного им списка. Для наиболее глубокого освоения дисциплины рекомендуется изучать литературу, обозначенную как «дополнительная» в представленном списке в РПД.

#### **Вопросы для подготовки к устному опросу текущего контроля (Блок 1)**

1. Управление персоналом среди других видов менеджмента. Сходство, различие, значение.
2. Современное представление об УЧР. Сходства и различия УЧР, кадрового менеджмента и управления персоналом.
3. Роль кадровой политики в развитии и совершенствовании системы управления.
4. Основные направления кадровой политики.
5. Ресурсное обеспечение кадровой политики.
6. Методы разработки и реализации кадровой политики.
7. Основные виды, блоки и формы работы с персоналом фирмы и их взаимосвязь в рамках кадровой политики.
8. Компетенция, квалификация, профессионализм как основа кадровой политики.
9. Кадровый маркетинг как основа кадрового планирования и найма персонала
10. Кадровое планирование: задачи, виды, методы.
11. Рекрутинг в кадровой политике. Специфика набора, отбора и подбора персонала.
12. Требования к персоналу: источники, виды и уровни требований. Методы определения требований к кандидату.
13. Планирование карьеры. Основные подходы. Значение планирования карьеры как элемента кадровой политики.
14. Роль оценки в реализации кадровой политики.
15. Мотивирование и стимулирование персонала в кадровой политике.
16. Аудит компенсационных программ.
17. Работа с культурой организации как направление кадровой политики: принципы, методы, подходы.
18. Кадровый аудит: основные направления, возможности и ограничения.
19. Методы кадрового аудита.
20. Влияние кадрового аудита на реализацию и совершенствование кадровой политики.

#### **Индивидуальные задания к СРС:**

1. Кадровая политика: направления, роль, связь со стратегией и эффективностью
2. Роль кадровой политики в развитии и совершенствовании управления
3. Персонал-технологии как основа реализации кадровой политики: основные составляющие, создание, возможности применения
4. Компетентностный подход в кадровом менеджменте: основные принципы, методы, перспективы
5. Особенности кадрового планирования: обязательные и дополнительные формы планов
6. Планирование и кадровый аудит
7. Стратегия набора персонала

8. Методы отбора персонала, этапы их применения, достоинства и недостатки
9. Аудит методов и критериев отбора: основные задачи, требования, особенности
10. Основные формы развития человеческих ресурсов и их взаимосвязь с кадровой политикой
11. Аудит развития персонала: направления, методы, подходы
12. Связь аудита с оценкой стоимости персонала организации
13. Адаптационные программы в кадровой политике
14. Профессиональная адаптация: основные этапы и формы
15. Планирование карьеры
16. Значение планирования карьеры для сотрудника и для организации
17. Резерв руководства как подход к планированию карьеры
18. Роль аудита в работе с резервом руководства
19. Обучение персонала: оценка эффективности
20. Аудит системы обучения персонала: основные требования, подходы и методы
21. Оценка персонала. Основные подходы и принципы проведения
22. Стратегический ассесмент и его роль в реализации кадровой политики
23. Аудит аттестационной документации и системы оценки персонала
24. Роль увольнения в реализации кадровой политики
25. Мотивационные программы кадровой политике: методы, подходы, формы реализации

#### **Критерии оценки устного опроса**

Полнота ответа на поставленный вопрос, умение использовать термины, приводить примеры, делать выводы.

За каждый блок в сумме обучающийся должен получить 25 баллов, из них 5 – за посещение занятий, 5 - Выполнение дополнительных заданий (доклад, статья, презентация), 10 – за выполнение тестовых заданий, 5 – за защиту лабораторных работ

Критерии получения оценки:

- результат, содержащий полный правильный ответ – максимальное количество баллов;
- результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – более 60%) или ответ, содержащий незначительные неточности – 75% от максимального количества баллов;
- результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – от 30 до 60%) или ответ, содержащий значительные неточности – 40 % от максимального количества баллов;
- результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – менее 30%), неправильный ответ (ответ не по существу задания) или отсутствие ответа – 0 % от максимального количества баллов.

#### **4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

Процесс подготовки к практическим (семинарским) занятиям включает изучение нормативных документов, обязательной и дополнительной литературы по рассматриваемому вопросу.

Непосредственное проведение практического (семинарского) занятия предполагает:

- индивидуальные выступления студентов с сообщениями по какому-либо вопросу изучаемой темы;
- фронтальное обсуждение рассматриваемой проблемы, обобщения и выводы;
- решение задач и упражнений по образцу;
- решение вариантных задач и упражнений;
- решение ситуационных производственных (профессиональных) задач;
- проектирование и моделирование разных видов и компонентов профессиональной деятельности.

Процесс подготовки к практическим (семинарским) занятиям включает изучение нормативных документов, обязательной и дополнительной литературы по рассматриваемому вопросу.

#### **5. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ ДОКЛАДА**

К самостоятельной работе относится написание и защита индивидуальных заданий и эссе в семестре. Подготовка доклада по дисциплине «Стратегическое управление человеческими ресурсами» - один из основных этапов учебного процесса в обучении студентов, которым необходимо приобрести

навыки самостоятельного исследования и представления его результатов. Тема выбирается студентом самостоятельно по согласованию с преподавателем.

Подготовка творческого задания по темам:

1. Сравнительный анализ кадровых стратегий организаций.
2. Разработка стратегии управления человеческими ресурсами для объекта исследования.
3. Разработка алгоритма достижения стратегического соответствия.
4. Составление плана реализации предложенной стратегии.

Таблица 4 - Критерии оценки индивидуального творческого задания

Наименование критерия	Наименование показателей	Максимальное количество баллов
Степень раскрытия сущности проблемы	соответствие содержания теме реферата; полнота и глубина раскрытия основных понятий; знание и понимание проблемы, умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал; умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, основные положения; умение четко и обоснованно формулировать выводы; «трудозатратность» (объем изученной литературы, добросовестное отношение к анализу проблемы); самостоятельность, способность к определению собственной позиции по проблеме и к практической адаптации материала	10
Ответы на уточняющие вопросы	ответ структурирован, даны правильные, аргументированные ответы на уточняющие вопросы, демонстрируется высокий уровень участия в дискуссии	5-7
Соблюдение требований по оформлению	точность в цитировании и указании источника текстового фрагмента, правильность, аккуратность оформления, соблюдение требований к объему реферата; грамотность и культура изложения материала	2-3

Доклад студента на практическом занятии группы по дисциплине «Стратегическое управление человеческими ресурсами» оценивается максимум в 10 баллов.

*Примерные темы эссе*

1. Концепции стратегического УЧР
2. Методы построения систем управления персоналом
3. Человеческий капитал и человеческие ресурсы
4. Организационное проектирование систем управления человеческими ресурсами
5. Организационная структура системы управления человеческими ресурсами
6. Кадровое обеспечение систем управления человеческими ресурсами
7. Информационное и техническое обеспечение управления человеческими ресурсами
8. Кадровая политика организации – основа формирования стратегии управления человеческими ресурсами
9. Система стратегического управления человеческими ресурсами
10. Организационная структура и составляющие стратегии управления человеческими ресурсами
11. Содержание этапов реализации стратегии управления человеческими ресурсами
12. Кадровое планирование в организации
13. Кадровый контроллинг и кадровое планирование
14. Прогнозирование и планирование потребности в персонале организации
15. Совершенствование системы определения потребности в персонале
16. Реализация стратегии управления человеческими ресурсами

Таблица 4 - Критерии оценки эссе

Наименование критерия	Наименование показателей	Максимальное количество баллов
Степень раскрытия сущности проблемы	соответствие содержания теме реферата; полнота и глубина раскрытия основных понятий; знание и понимание проблемы, умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал; умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, основные положения; умение четко и обоснованно формулировать выводы; «трудозатратность» (объем изученной литературы, добросовестное отношение к анализу проблемы); самостоятельность, способность к определению собственной позиции по проблеме и к практической адаптации материала	7
Ответы на уточняющие вопросы	ответ структурирован, даны правильные, аргументированные ответы на уточняющие вопросы, демонстрируется высокий уровень участия в дискуссии	4
Соблюдение требований по оформлению	точность в цитировании и указании источника текстового фрагмента, правильность, аккуратность оформления, соблюдение требований к объему реферата; грамотность и культура изложения материала	3

Доклад студента на практическом занятии группы по дисциплине «Стратегическое управление человеческими ресурсами» оценивается максимум в 7 баллов.

В результате подготовки эссе студент может выступать на конференциях и семинарах по этому вопросу.

#### **Общие рекомендации по подготовке эссе**

Доклад должен включать в себя введение, основную часть и заключение.

Во введении необходимо отразить обоснование актуальности выбранной темы, краткое описание текущего состояния проблемы. В нем студент должен указать цель и задачи работы, объект исследования, элементы новизны, введенные в процессе написания работы. Необходимо перечислить проблемы, которые должны быть решены в рамках выбранной темы.

Основная часть доклада должна содержать вопросы, предусмотренные в плане работы. В ней необходимо отразить теоретические основы, раскрывающие суть проблемы, проанализировать собранные материалы, характеризующие практическую сторону объекта исследования. Этот раздел может содержать рабочие таблицы, диаграммы (диаграммы и другие материалы).

В заключение необходимо отразить выводы и предложения, полученные в результате предыдущей работы. Они должны быть сформулированы четко и точно.

Список литературы включает в алфавитном порядке список современных законов и нормативных актов, соответствующей научной литературы, научных работ, статистических сборников и других источников, выпущенных не ранее пяти лет.

#### **Оформление эссе и порядок защиты**

Объем работы – 4-7 страниц пронумерованного компьютерного текста, шрифт, 14, интервал 1,5, поля стандартные. Иллюстрации, фотографии, рисунки, графики, которые появляются на тексте, должны быть пронумерованы.

Выполненный доклад проверяется преподавателем. Если доклад оформлен согласно предъявляемым требованиям, то работа допускается к защите, о чем преподавателем делаются записи на титульном листе работы. Если доклад имеет отрицательный отзыв, то документ возвращается на доработку с последующим представлением о его повторном рассмотрении.

Требуемый уровень оригинальности не менее 50%.

Доклады могут сопровождаться презентацией, отражающей основные моменты выполненного исследования.

#### **Критерии оценки эссе**

Критерий	Показатель	Максимальное
----------	------------	--------------

оценки реферата		количество баллов
1. Степень раскрытия сущности проблемы	- соответствие содержания теме реферата;	1
	- полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы;	1
	- умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал;	1
	- умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу;	1
	- аргументировать основные положения и выводы;	1
	- умение четко и обоснованно формулировать выводы;	2
	- самостоятельность, способность к определению собственной позиции по проблеме и к практической адаптации материала	
2. Соблюдение требований по оформлению	- правильность и аккуратность оформления реферата	1
	- точность в цитировании и указании источника текстового фрагмента,	1
	- соблюдение требований к объему и структуре реферата;	1
	- грамотность и культура изложения	1
3. Уровень защиты реферата	- доклад структурирован, раскрывает тему	1
	- даны правильные, аргументированные ответы на уточняющие вопросы	2
	- слайды представлены в логической последовательности и оформление презентации;	1
	- количество слайдов не более 10	1
Максимальное количество баллов		17

Для подготовки презентации к защите реферата, обучающемуся необходимо использовать PowerPoint. Количество слайдов презентации к защите реферата – не более 10.

Максимальное количество баллов, которое обучающийся может получить за подготовку реферата и презентации к нему составляет 17 баллов. Баллы учитываются в процессе проведения текущего контроля.

17 баллов – оценка «отлично»;

12-16 баллов – оценка «хорошо»;

8-11 баллов – оценка «удовлетворительно»

Менее 8 баллов – оценка «неудовлетворительно».

## 6. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ТЕСТИРОВАНИЮ

Успешное выполнение тестовых заданий является необходимым условием итоговой положительной оценки в соответствии с рейтинговой системой обучения. Выполнение тестовых заданий предоставляет студентам возможность самостоятельно контролировать уровень своих знаний, обнаруживать пробелы в знаниях и принимать меры по их ликвидации. Форма изложения тестовых заданий позволяет закрепить и восстановить в памяти пройденный материал. Тестовые задания охватывают основные вопросы по дисциплине «Стратегическое управление человеческими ресурсами».

У студента есть возможность выбора правильного ответа или нескольких правильных ответов из числа предложенных вариантов. Для выполнения тестовых заданий студенты должны изучить

лекционный материал по теме, соответствующие разделы учебников, учебных пособий и других источников.

Контрольный тест выполняется студентами самостоятельно во время семинарских занятий.

### **Тестовые задания**

Вариант 1.

1. Оценка эффективности деятельности подразделений управления персоналом - это системный процесс, направленный на  
соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб  
соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности организации в целом

соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности других подразделений

соотношение затрат, связанных с деятельностью кадровых служб с затратами других подразделений

2. Правовой акт, регулирующий трудовые, социально-экономические, профессиональные отношения между работодателем и наемными работниками в организации, есть

коллективный договор

трудовой договор

трудовой контракт

трудовое соглашение

3. Социальное партнерство – это ...

отношения конструктивного взаимодействия основных субъектов современных экономических процессов путем согласования их интересов

отношения власти-подчинения в организации, давления на человека сверху, контроля над распределением материальных благ

отношения, основанные на купле-продаже и равновесии интересов продавца и покупателя

отношения, основанные на вырабатываемых в организации совместных ценностях, социальных норм, установок поведения и регламентирующие действия работников без видимого принуждения

4. Эффективность систем управления персоналом организации определяется

сопоставлением результатов работы службы управления персоналом с затратами на функционирование системы управления персоналом

затратами на функционирование и развитие систем управления персоналом в организации

результатами работы службы управления персоналом

потерями, связанными с формированием, распределением и использованием трудового потенциала организации

5. Система целей управления персоналом является основой определения

состава функций управления персоналом

стратегии развития организации

политики организации

рынка сбыта продукции

6. ... – это использование конкретных средств, с помощью которых одно лицо вносит изменение в поведение, отношение и т.д. другого лица

влияние

сила

диктат

внушение

7. Способность влиять на поведение других людей, возможность оказывать воздействие на их деятельность с помощью какого-либо средства – это ...

власть  
обязанность  
принуждение  
сила

8. Для расчета эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом необходимо использовать

методические рекомендации, утвержденные Министерством экономики, Министерством финансов и т.п.

авторские методики, принятые в каждой организации  
методики, принятые в других организациях  
инструкции Центробанка РФ

9. Основные источники руководства

власть специалиста  
легитимная власть  
государственная власть  
влияние общественности

10. Основные источники руководства

референтная власть  
информационная власть  
сила взаимодействия  
сила диктата

11. Основные источники руководства

сила принуждения  
сила поощрения  
сила давления  
сила конкуренции

12. Эффективность какой-либо формы власти зависит от того, считает ли исполнитель, что руководитель может удовлетворить или не удовлетворить его активную потребность, и от сложившейся ситуации

Да  
Нет

13. Трудовой коллектив, где используется власть, основанная на принуждении, скорее всего, характеризуется менее высокой производительностью труда и более низким качеством продукции

Да  
Нет

14. ... – это положительная оценка достоинств руководителя и убежденность подчиненных в правильности и точности принимаемых им решений

авторитет  
власть  
сила  
уважение

**Критерии оценивания компетенций**



Оценка «отлично» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 90 %.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 70 %).

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 50 %).

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания составляет менее 50 %, либо ответы заимствованы.

#### **Оформление ответов на тесты**

Ответы на тесты оформляются на студентом на отдельном листе самостоятельно. В правом углу проставляется ФИО и группа, далее следует номер теста и выбранный вариант ответа.

### **7. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ**

Данный вид самостоятельной работы рабочей программой дисциплины (модуля) не предусмотрен.

### **8. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ЗАЧЕТУ**

Данный вид самостоятельной работы рабочей программой дисциплины (модуля) не предусмотрен.

### **9. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ЭКЗАМЕНУ**

Промежуточная аттестация в форме экзамена предусматривает проведение обязательной экзаменационной процедуры. Перед экзаменом студенту необходимо полностью выполнить все задания к практическим занятиям, подготовить и защитить самостоятельную работу. При наличии задолженности по текущей аттестации по данной дисциплине студент к экзамену не допускается. Экзамен по дисциплине предусмотрен в устной форме по билетам.

Вопросы для экзамена:

1. Определение УЧР
2. Жесткий подход к УЧР
3. Гибкий подход к УЧР
4. Основная цель и направления УЧР
5. Основные стадии развития концепции УЧР
6. Модель соответствия
7. Гарвардская модель
8. Отличительные характеристики системы УЧР
9. Общие черты УЧР и управление персоналом
10. Различия УЧР и управление персоналом
11. Основные функции системы УЧР
12. Основные требования к системе УЧР
13. Определение стратегического УЧР
14. Значение стратегического УЧР
15. Происхождение концепции стратегического УЧР
16. Цели стратегического УЧР
17. Модели стратегического УЧР
18. Стратегическое соответствие
19. Внешнее соответствие
20. Аналитическая модель вертикальной интеграции
21. Внутреннее соответствие
22. Связывание
23. Проблемы достижения внутреннего соответствия,  
или горизонтальной интеграции
24. Стратегическое соответствие и гибкость
25. Ограничения концепции стратегического УЧР
26. Базовые модели формирования стратегий УЧР

28. Стратегия ресурсной базы УЧР
29. Метод «наилучшей практики»
30. Метод «наилучшего соответствия»
31. Подходы к достижению стратегического соответствия
32. Подход конкурентной стратегии
33. Подход организационной типологии
34. Подход на основе жизненного цикла
35. Основные аспекты процесса разработки стратегии УЧР
36. Процесс разработки стратегий УЧР
37. Ресурсная способность
38. Метод управления формированием высокой степени приверженности
39. Метод управления формированием высокой степени эффективности
40. Модели для разработки стратегий УЧР
41. Последовательность формулирования стратегии
42. Ключевые вопросы бизнеса, учитываемые в стратегии УЧР
43. Достижение вертикальной интеграции и соответствия
44. Достижение горизонтального соответствия и целостности
45. Реализация стратегий УЧР
46. Составление стратегических планов
47. Модель стратегического обзора ЧР
48. Вклад в создание дополнительной ценности
49. Вклад в создание конкурентного преимущества
50. Влияние УЧР на эффективность организации
51. Новые задачи для УЧР
52. Служба УЧР как деловой партнер
53. Требования к компетентности специалистов службы ЧР
54. Карта компетентности
55. Сущность HR-инжиниринга

Экзамен является формой оценки качества освоения обучающимся образовательной программы по дисциплине. Проверка качества подготовки студентов на экзаменах заканчивается выставлением отметок по принятой пятибалльной шкале (см. п.1.2) (оценка «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно»).

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ

### Основная литература

- |     |                 |   |   |   |
|-----|-----------------|---|---|---|
| 1.1 | Карташова Л. В. | Управление<br>человеческими<br>ресурсами: Учебник   | Москва: ООО<br>"Научно-<br>издательский центр<br>ИНФРА-М", 2005 | <a href="http://znanium.com/go.php?id=87346">http://znanium.com/go.php?id=87346</a>   |
| 1.2 | Базаров Т. Ю.   | Управление<br>персоналом.<br>Практикум: Учебное<br>пособие для студентов<br>вузов, обучающихся по | Москва:<br>Издательство<br>"ЮНИТИ-ДАНА",<br>2015                | <a href="http://znanium.com/go.php?id=883716">http://znanium.com/go.php?id=883716</a>   |
| 1.3 | Алавердов А. Р. | Управление<br>человеческими<br>ресурсами организации:<br>учебник                                  | Москва:<br>Университет<br>Синергия, 2019                        | <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=455415">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=455415</a> |

### Дополнительная литература

- |     |                                 |   |  |   |
|-----|---------------------------------|---|--|---|
| 2.1 | Кибанов А. Я.,<br>Ушакова М. В. | Концепция стратегии<br>управления персоналом<br>организации: Статья | Москва:<br>Государственный<br>Университет<br>Управления (ГУУ),<br>2007 | <a href="http://znanium.com/catalog/document?id=273295">http://znanium.com/catalog/document?id=273295</a>                     |
| 2.2 | Базаров Т. Ю.,<br>Еремин Б. Л.  | Управление<br>персоналом: Учебник                                   | Москва:<br>Издательство<br>"ЮНИТИ-ДАНА",<br>2015                       | <a href="http://znanium.com/go.php?id=884141">http://znanium.com/go.php?id=884141</a>   |
| 2.3 | Маслов В. И.                    | Стратегическое<br>управление<br>персоналом: учебное<br>пособие      | Москва:<br>Московский<br>международный<br>институт<br>эконометрики,    | <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=103844">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=103844</a> |

### Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

- Э1 Управление человеческими ресурсами: Учебник / Л.В. Карташова; Институт экономики и финансов "Синергия". - М.: ИНФРА-М, 2005. - 236 с.: 60x90 1/16. - (Учебники для программы MBA). (переплет) ISBN 5-16-002196-5 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/87346>
- Э2 Управление персоналом организации: современные технологии: учебник / С.И. Сотникова, Е.В. Маслов, Н.Н. Абакумова, Ю.А. Масалова, В.П. Осипов ; под ред. С.И. Сотниковой. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2019. — 513 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — [www.dx.doi.org/10.12737/textbook\\_5bed839113b498.63715965](http://www.dx.doi.org/10.12737/textbook_5bed839113b498.63715965). - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/967377>
- Э3 Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Управление персоналом", "Менеджмент организации" / Базаров Т.Ю. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 239 с.: 60x90 1/16 ISBN 978-5-238-01500-2 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/883716>
- Э4 Алавердов, А.Р. Управление человеческими ресурсами организации : учебник / А.Р. Алавердов. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : Университет «Синергия», 2017. - 681 с. : ил., табл. - (Университетская серия). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4257-0269-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455415>
- Э5 Управление персоналом: Учебник / Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 560 с.: ISBN 5-238-00290-4 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/884141>
- Э6 Маслов, В.И. Стратегическое управление персоналом : учебное пособие / В.И. Маслов. - Москва : Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2003. - 93 с. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=103844>
- Э7 Концепция стратегии управления персоналом организации [Вестник ГУУ. Социология и управление персоналом, Выпуск 12 (38), 2007, стр. -] - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/453234>



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
Технологический институт сервиса (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе  
(ТИС (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе)

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

по выполнению практических работ  
по дисциплине «Стратегии инновационного развития компании»  
для обучающихся по направлению подготовки  
38.04.02 Менеджмент  
Направленность (профиль) Стратегическое управлени

## Содержание

ВВЕДЕНИЕ	3
Практическое занятие 1 Теории инноватики. Условия и возможности использования инноваций в управлении развитием	4
Практическое занятие 2 Разработка инновационной политики организации	7
Практическое занятие 3 Инновационные стратегии развития	10
Практическое занятие 4 Деловая игра: Проектирование инновационных преобразований	13
Практическое занятие 5 Инновационная активность и инновационная сила	17
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ	19

## ВВЕДЕНИЕ

При изучении курса наряду с овладением студентами теоретическими положениями уделяется внимание приобретению практических навыков, с тем, чтобы они смогли успешно применять их в своей последующей работе.

Цель изучения дисциплины «Стратегии инновационного развития компании» состоит в формировании у студентов набора профессиональных компетенций, необходимых в решении проблем стратегического управления инновационными процессами.

Задачи курса:

- изучение теоретических основ управления инновационными процессами и инновационной деятельностью;
- изучение современных тенденций и проблем в области стратегического управления инновационным развитием компаний;
- получение навыков решения актуальных задач стратегического управления инновационным развитием организаций;
- получение навыков управления развитием компании;
- совершенствование профессиональных умений разработки корпоративных инновационных стратегий.

В результате освоения данной дисциплины формируются следующие компетенции у обучающегося:

ПК-4.1: Изучает результаты отечественных и зарубежных научных исследований социально-экономических процессов

ПК-4.2: Организует разработку и внедрение прикладных программ научных исследований по совершенствованию экономических моделей, методов экономического анализа, системы экономических показателей и методик их расчета

ПК-4.3: Представляет результаты исследования заинтересованным лицам и в научной среде в виде отчета, обзора, доклада, публикации

ПК-4.4: Участвует в инновационной деятельности с идеями, предложениями, проектами

Изучив данный курс, студент должен:

Знать:

- основные модели инновационного развития;
- взаимосвязь инновационной активности и конкурентоспособности предприятия;
- содержание процесса управления инновационной деятельностью;
- особенности инновационного проекта.

Уметь:

- проводить анализ инновационной среды организации;
- обосновывать инновационные решения;
- разрабатывать инновационные стратегии;
- оценивать эффективность инновационных процессов.

Владеть:

- современными методами управления инновационной деятельностью;
- методами обоснования инновационной стратегии;
- методами проведения экспертизы инновационных проектов.

Реализация компетентного подхода предусматривает широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий (разбор конкретных ситуаций, собеседование) в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков специалистов.

Лекционный курс является базой для последующего получения обучающимися практических навыков, которые приобретаются на практических занятиях, проводимых в активных формах: деловые игры; ситуационные семинары. Методика проведения практических занятий и их содержание продиктованы стремлением как можно эффективнее развивать у студентов мышление и интуицию, необходимые современному специалисту. Активные формы семинаров открывают большие возможности для проверки усвоения теоретического и практического материала.

## Практическое занятие 1 Теории инноватики. Условия и возможности использования инноваций в управлении развитием

**Цель:** заключается в формировании у студентов компетенций: ПК-4.1 ПК-4.2 ПК- 4.3 ПК-4.4

**Цель:** сформировать системное представление о предмете инноватики, определить условия реализации инновационных процессов, оценить возможность использования инноваций на уровне организации.

### Методические указания.

Появление теории инноватики обусловлено историческим развитием общественного производства, особенно в период индустриализации. Практическая значимость инноватики как области научного знания заключается в предвидении перспектив долгосрочного технико-экономического развития, влиянии на динамику производства в различных фазах деловых циклов, содействии подъему деловой активности.

Объектами исследования в инноватике являются:

- технологические уклады,
- деловые циклы,
- жизненные циклы продукции, технологий, товаров,
- инновационные процессы.

С.Ю. Глазьев, разрабатывая *теорию долгосрочного технико-экономического развития*, называемую также *теорией технологической динамики*, проследил путь становления теории инноватики в целом и дополнил ее понятием технологического уклада.

*Технологический уклад* характеризуется единым техническим уровнем производств, связанных вертикальными и горизонтальными потоками однородных ресурсов, базирующихся на общих ресурсах рабочей силы и общем научно-техническом потенциале.

Таблица 1. Основные черты технологических укладов

Характеристики уклада	Технологические уклады				
	1 1785-1830 гг.	2 1830-1880 гг.	3 1880-1930 гг.	4 1930 - 1980 гг.	5 от 1980 -2040гг.
<b>2. Ядро технологического уклада</b>	<b>Ведущая промышленность</b>				
	Текстильная промышленность	Машино- и паростроение	Электротехн. и тяж. машиностроение	Автомобиле- и тракторостроение	Электронная промышленность Роботостроение
	<b>Прогрессивные черты машиностроения</b>				
	Текст. машиностроение	Станкоинст-румент. пром.	Развитие универс. маш-я и металлооб-рка	Специализи-рованное маш-е.	Обработ. центры, гибкие произв. системы.
	<b>Ведущее направление прогресса</b>				
	Выплавка чугуна, обработка железа	Черная металлургия	Электрифик. пр-ва. Пр-во и прокат стали.	Химизация пр-ва. Цветная металлургия	Опволоконная техника. Телекоммун.
	<b>Развитие транспорта</b>				
	Строительство каналов	Пароходостр. Железнодорож. ст-во.	Железнодорожный тр-т	Автомобильный тр-т	Возд. и трубопровод. тр-т
	<b>Прогресс в конструкционных материалах</b>				
Железо	Железо	Сталь	Пластмассы. Цв. металлы	Конструкционные материалы	
<b>Первичный энергоноситель</b>					
Вода. Ветер	Пар	Уголь	Нефть	Природный газ	
<b>3. Ключевой фактор: Двигатели и энергетика</b>	Водяной двигатель. Текстильные машины	Паровой двигатель. Станки	Электродви-гатель. Сталь	Двигатель внутреннего сгорания. Нефтехимия	Микроэлектронные компоненты. Атомная энергетика
<b>4. Формирующееся ядро нового уклада</b>	Паровые двигатели. Машиностроение.	Сталь. Электроэнергетика. Тяж.маш-ние. Неорг. химия.	Автомобилестроение. Орг. хи-мия. Цв.мет. Пр-во, пер.нефти	Радары. Стр-во трубопроводов. Авиац. пром. Пр-во и пер. газа.	Биотехнология. Космическая техника. Тонкая химия.
<b>5. Основные экономические институты</b>	Конкуренция предпринимателей, их объединение в партнерства, обеспеч. кооперацию индив. капитала	Конц. пр-ва в крупных организациях. Развитие АО, обеспечив. конц. капитала на принципах огранич. отв-ти	Слияние фирм. Концентрация пр-ва в картелях и трестах. Господство монополий и олигополий. Концентр. фин. капитала	Транснациональная корпорация, олигополии на мировом рынке. Вертикальная интеграция	Междунар. интеграция мелких и средних фирм на основе информ. технологий. Интеграция пр-ва и сбыта
<b>6. Организация инновацион-</b>	Организация	Формирование НИИ.	Создание внут-	Спец. н.-и. отделы на	Гориз. интегр.

ной активности в странах-лидерах	науч.иссл-й в национальных академиях и науч. об-вах, инженерных обществах. Индивидуальное инж. и изобретательское предпринимательство и партнерство. Проф. обучение	Ускоренное развитие проф. образования и его интернационализация. Формирование национальных и международных систем охраны интеллектуальной собственности	рифирм. научно-исследовательских отделов.Использование ученых и инженеров с университетским образованием в пр-ве. Национальные институты и лаборатории. Всеобщее нач. образование	предприятиях. Гос-е субсидирование военных НИОКР. Вовлечение гос-ва в гражд. НИОКР. Развитие высш. и проф. образования. Передача технологии поср. лицензий и инвестиций	НИОКР. Выч. сети и совм. исследования. Гос. поддержка новых техноло-гий и университетско-пром. сотrud-тво. Новые формы собственности для программного продукта и биотехнологий
----------------------------------	---	---	---	---	--

**Новация (новшество).** При обновлении ассортимента продукции, средств производства и услуг используются научно-технические, технологические, организационно-экономические и управленческие новации (новшества). Под новшеством следует понимать новое явление (открытие, новое теоретическое знание), новый метод (принцип), изобретение, коммерциализацию нововведений (включая маркетинг).

**Инновация (нововведение).** Инновация (от англ. *innovation*) означает нововведение как результат практического (или научно-технического) освоения новшества. Принято различать нововведения-продукты, нововведения-процессы (производственно-технологические), модификации продуктов и услуг. Практическим освоением новшеств в нововведениях является реализация коммерческой (предпринимательской) идеи по удовлетворению спроса на конкретные виды продукции, технологий, услуг как товаров.

**Жизненный цикл продукции.** Жизненный цикл продукции состоит из четырех фаз:

- *зарождение* изделия на стадии научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР). Доля затрат фирмы на эту стадию считается ее **научоемкостью** и служит основной характеристикой инновационности и стратегической перспективности фирмы;

- *производство* изделия;

- *реализация* изделия. Изделия (продукты) поступают на рынок, они превращаются в товар, начинается жизненный цикл товара;

- *потребление* и выполнение фирмой *сервисных* услуг - обслуживание потребителей.

**Жизненный цикл технологии.** Жизненный цикл технологии производства также складывается из четырех фаз:

1. Зарождение нововведений-процессов в недрах предыдущего технологического уклада. Интенсивно проводятся НИР технологического профиля по нововведениям-продуктам.

2. Преследование целей освоения нововведений-процессов.

3. Распространение новой технологии производства и тиражирование с многократным повторением на других объектах.

4. Рутинизация, т.е. освоение нововведений-процессов в стабильных, постоянно функционирующих элементах объектов.

### Задание.

1. Какие технологические уклады можно выделить в современной российской экономике?

2. Спрогнозируйте для своей организации условия и возможности использования инноваций в управлении развитием.

3. Сформируйте и проранжируйте набор факторов, препятствующих обновлению материально-технической базы и Вашей организации в целом, используя таблицу 2.

Таблица 2 . Ранжирование и определение результирующего ранга по факторам, ограничивающим внедрение инноваций

Основные факторы-барьеры	Индивидуальные ранги	Сумма индивидуальных рангов	Результирующий ранг
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			



8.			
9.			
10.			

4. Сформируйте характеристику новшества и нововведения, с которых можно начать обновление Вашей организации, используя таблицу 3.

Таблица 3. Классификатор новаций, инновационных процессов, нововведений

Базовые признаки объектов классификации	Типологические понятия по базовым признакам
<b>I Новации (новшества)</b>	технико-технические продуктовые социальные: экономические организационно-управленческие собственно социальные правовые
1.1 Инновационный потенциал	радикальные комбинаторные модифицирующие
1.2. Новизна	замещающие отменяющие открывающие возвратные
1.3. Объем применения	"точечные" системные стратегические
<b>II Инновационный процессы</b>	основные цели время проведения стоимость инвестиции риски (экономические, коммерческие)
2.1 Особенности организации инновационных процессов	внутриорганизационные межорганизационные проектно-программные конкурсные
<b>III Нововведения (инновации)</b>	простой продукт сложный инновационный продукт модификации продуктов технологические процессы услуги (производственные, социальные, правовые)
3.1 Уровень разработки и распространения нововведений	государственный регионально-республиканский отраслевой корпоративный фирменный
3.2 Сфера разработки и распространения нововведений	промышленная (с/х., строительство, торговля) научно-педагогическая правовая социальная финансовая и т.д.
3.3 Назначение	на получение конкурентных преимуществ получение новых факторов успеха эффективность производства улучшение условий труда обогащение содержания труда повышение управляемости организации повышение качества продукции и т. д.

## Практическое занятие 2 Разработка инновационной политики организации

**Цель:** заключается в формировании у студентов компетенций: ПК-4.1 ПК-4.2 ПК- 4.3 ПК-4.4

**Цель:** изучить процесс формирования инновационной политики организации.

### Методические указания.

Инновационная политика предприятия представляет собой определение руководством предприятия и его научно-техническими подразделениями целей инновационной стратегии и механизмов поддержки приоритетных инновационных программ и проектов предприятия.

Источники информации для формирования инновационной политики:

#### *Внутренние источники:*

Внутренние источники организации

Организации в составе группы (ассоциации (союза), холдинга, консорциума (договор простого товарищества, совместной деятельности)), в которую входит организация

#### *Рыночные источники:*

Поставщики оборудования, материалов, комплектующих, программных средств

Конкуренты в отрасли

Потребители товаров, работ, услуг

Консалтинговые, информационные фирмы

#### *Институциональные источники:*

Научные организации: академического профиля, отраслевого профиля

Университеты или другие высшие учебные заведения

#### *Другие источники:*

Конференции, семинары, симпозиумы

Научно-техническая литература

Выставки, ярмарки, другие рекламные средства

Интернет

Профессиональные ассоциации (объединения)

Неформальные контакты

#### *Прочие источники*

На практике при разработке НТП предприятия, как правило, выделяют четыре функциональные области (между которыми существуют широкие зоны перекрытия) управления инновациями:

- 1) исследования и разработки;
- 2) управление качеством и сертификация;
- 3) создание обновленной производственной базы;
- 4) освоение рынка инноваций.

### **Задание.**

1. Сформулируйте основные положения инновационной политики Вашего предприятия.

2. Выделите для своего предприятия факторы, блокирующие новаторство, поддерживающее и усиливающие новаторство.

3. Какие, по вашему мнению, мотивы определяли поведение и решения, принимаемые каждым из участников описанной ниже истории (конкретной ситуации).

Конкретная ситуация (история)

Человек, жизнь которого составила основу этого примера, - это Честер Карлсон, изобретатель ксерокопирования. Он родился в начале XX в. и гораздо раньше других понял, что возможно разработать способ производства фотокопий любого документа на листе бумаги. После нескольких лет экспериментирования он в 1938 г. добился производства фотокопий в лабораторных условиях. Он назвал этот процесс ксерографией и в конце 1930-х гг. получил первые патенты на этот процесс. Будучи американцем, он попытался предложить свою идею гигантам американской промышленности. Он обратился в наиболее инновационные, высокотехнологичные компании того времени - IBM, Kodak и многие другие. Но все они отвернулись от этих идей. То ли они не верили в эти идеи, то ли боялись, что в случае успеха пострадает их основной бизнес.

Но Карлсон был очень настойчивым. В конце 1940-х гг. он, наконец, нашел небольшую компанию, которая согласилась инвестировать в его идеи. Это компания называлась Haloid. Позже она решила поменять название на Xerox и стала одной из самых блистательных, наиболее успешных

американских компаний 1950-60-х гг. Она далеко обогнала своих конкурентов по масштабам и доходности. Так было до 1970-х гг., когда была разрушена всемирная монополия компании Xerox на рынке копирования. По-видимому, Карлсон никогда не смог бы упорствовать так долго, если бы он не руководствовался общими представлениями о технологическом развитии и месте в нем его изобретения. Он видел потребность, которую знал, как удовлетворить, поэтому он был настойчив в реализации своих представлений.

Чтобы лучше понять мотивы каждой из участвующих в этой истории сторон, давайте поставим себя на место Честера Карлсона. Итак, представьте себе, что вы являетесь молодым изобретателем, и у вас есть революционная идея о принципиально новой продукции, и вы знаете, как эту идею претворить в жизнь. Вы уже проверили и убедились, что технически идея вполне осуществима, но вам нужны партнеры для развития и реализации идеи, поскольку создание и реализация коммерческой модели требует гораздо больше финансовых ресурсов, чем есть в вашем распоряжении. Вам необходимо найти компанию, которая инвестирует средства в развитие вашей идеи и реализует ее в рыночной продукции. Поэтому вы, молодой изобретатель, обращаетесь в известные высокотехнологичные инновационные компании и предлагаете им свою идею. Но вы с удивлением обнаруживаете, что они отвергают вашу идею.

Почему они так поступают? Они боятся, что ваша продукция не будет достаточно качественной, что ее не смогут продавать? А может, они боятся, что новая продукция «поглотит» ту, которую компания успешно производит? Что останавливает компании инвестировать средства в развитие вашей идеи?

В конце концов вы находите небольшую компанию, которая готова попытаться произвести новую продукцию, развивая вашу идею. Инвестиции в развитие вашей идеи являются для этой компании основными. Эта малая компания не играет ведущей роли на рынке, где будет продаваться ваша новая продукция. Ее руководство смело решило попытаться создать новый продукт. Оно оценило коммерческий и технический смысл вашей идеи и решило инвестировать в нее свои средства. Компания разделяет ваши взгляды на тенденции развития продукции и вашу оценку коммерческого смысла идеи, ее шансов на успех. Компания руководствуется не страхом, а общими представлениями о развитии продукции, ее вкладе в удовлетворение потребностей людей и вознаграждении, которое она может получить за этот вклад. Конечно, компания опасается потерять свои деньги, если новая продукция окажется неудачной, но она действует, несмотря на свой страх. Созданная в результате этого сотрудничества продукция пользуется большим успехом на рынке. Успех оказывается более значительным, чем предполагали вы и менеджеры небольшой предпринимательской компании, реализовавшие вашу идею в конкретной продукции.

Чем вы, молодой изобретатель, руководствовались в своих действиях? Боялись ли вы потерять свои средства к существованию, стать безработным? Почему вы потратили так много времени на свое изобретение, хотя оно не имело отношения к вашей текущей работе?

Общие выводы рекомендуется систематизировать в виде таблицы:

СТОРОНЫ, участвующие в описанной истории	МОТИВЫ, которые определяли поведение и решения
Молодой изобретатель	
Известные высокотехнологичные компании	
Малая предпринимательская компания	

4. Оцените, пожалуйста, эти варианты вербального уклонения от нововведений по 10-балльной шкале.

Характерные возражения типа "да, но..."	Как часто встречается?	Насколько трудно преодолимо?
---	------------------------	------------------------------

<ol style="list-style-type: none"><li>1. "Это у нас уже есть (было)" (сходства-различия)</li><li>2. "У нас это не получится" (местная специфика)</li><li>3. "Это не решает наших главных проблем" (недостаточно радикально)</li><li>4. "Это требует доработки" (не идеально)</li><li>5. "Здесь не все равноценно" (кусочное видение)</li><li>6. "Есть и другие предложения" (переключить на "конкурента")</li><li>7. "Это преждевременно" (отложить на будущее)</li><li>8. "А какие гарантии...?" (доказательства всегда уязвимы)</li><li>9. "Это нам очень дорого обойдется" (затраты - результаты)</li><li>10. "Тогда надо слишком многое менять" (вал изменений)</li><li>11. "Мы и так перегружены" (лишняя работа)</li><li>12. "Сколько было начинаний, да все заканчивались ничем" (разочарование в новшествах)</li></ol> <p><b>Продолжите, пожалуйста, этот список:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>13.</li><li>14.</li><li>15.</li><li>16.</li><li>17.</li><li>18.</li><li>19.</li><li>20.</li></ol>		
---	--	--

### Практическое занятие 3 Инновационные стратегии развития

**Цель:** заключается в формировании у студентов компетенций: ПК-4.1 ПК-4.2 ПК- 4.3 ПК-4.4

**Цель:** получить представление и сформировать навыки разработки инновационных стратегий.

**Методические указания.**

Теория и практика стратегического и проектного управления выработали ряд универсальных стратегий. Их обычно называют «базовыми» или «эталонными», поскольку на их основе можно выбрать альтернативную (в т.ч. инновационную) стратегию развития конкурентных преимуществ фирмы, ориентируясь на имеющийся потенциал, возможности и угрозы внешнего окружения. Каждая стратегия роста в процессе своей реализации образует тот или иной поток стратегических изменений как внутренней, так и внешней среды фирмы (табл. 1).

Таблица 1. Инновационный аспект эталонных стратегий роста

Стратегия	Тип инновационной составляющей	Степень влияния инновационной составляющей
<b>стратегии концентрированного роста</b>		
стратегия усиления позиций на рынке	маркетинговая	незначительная
стратегия развития рынка	маркетинговая	значительная
стратегия развития продукта	продуктовая	значительная
<b>стратегии интегрированного роста</b>		
стратегия обратной вертикальной интеграции	организационная	значительная
стратегия вперед идущей вертикальной интеграции	организационная	значительная
<b>стратегии диверсифицированного роста</b>		
стратегия централизованной (концентрической) диверсификации	внутриотраслевая продуктовая, внутрирыночная продуктовая	значительная (при условии использования эффекта синергии)
стратегия горизонтальной диверсификации	продуктовая	значительная
стратегия конгломеративной диверсификации	продуктовая, маркетинговая, организационная	значительная
<b>стратегии сокращения</b>		
стратегия «сбора урожая»	маркетинговая, управленческая	значительная
стратегия сокращения расходов	управленческая, технологическая, ресурсная	значительная
стратегия сокращения объемов	организационная	значительная

Инновационная стратегия — одно из средств достижения целей организации (корпорации, фирмы), отличающееся от других средств своей новизной, прежде всего для данной организации и, возможно, для отрасли, рынка, потребителей.

Инновационными стратегиями могут быть:

- инновационная деятельность организации, направленная на получение новых продуктов, технологий и услуг;
- применение новых методов в НИОКР, производстве, маркетинге и управлении;
- переход к новым организационным структурам;
- применение новых видов ресурсов и новых подходов к использованию традиционных ресурсов.

Относительно внутренней среды инновационные стратегии подразделяются группы:

- продуктовые (портфельные, предпринимательские или бизнес-стратегии, направленные на создание и реализацию новых изделий, технологий и услуг);
- функциональные (научно-технические, производственные, маркетинговые, сервисные);
- ресурсные (финансовые, трудовые, информационные и материально-технические);
- организационно-управленческие (технологии, структуры, методы, системы управления).

Основой классификации инновационного поведения фирм является биологический подход, предложенный российским ученым Л. Г. Раменским. Согласно этому подходу стратегическое поведение можно разделить на четыре вида:

- **виолентное**, характерное для крупных предприятий, осуществляющих массовое производство, выходящих на массовый рынок со своей или приобретенной продукцией, опережающих конкурентов за счет серийности производства и эффекта масштаба;

- **пациентное**, заключающееся в приспособлении к узким сегментам широкого рынка (нишам) путем специализированного выпуска новой или модернизированной продукции с уникальными характеристиками;
- **эксплерентное**, означающее выход на рынок с новым (радикально инновационным) продуктом и захватом части рынка;
- **коммутантное**, состоящее в приспособлении к условиям спроса местного рынка, заполнении ниш, по тем или иным причинам не занятых «виолентами» и «пациентами», освоении новых видов услуг после появления новых продуктов и новых технологий, имитации новинок и продвижении их к самым широким слоям потребителей.

Таблица 2. Характеристика предприятий по типу стратегического конкурентного инновационного поведения

№	Параметры	Классификация Л.Г. Раменского			
		«Виоленты»	«Пациенты»	«Эксплеренты»	«Коммутанты»
		Классификация Х. Фризевинкеля			
		«Львы», «Слоны», «Бегемоты»	«Лисы»	«Ласточки»	«Мыши»
1	Уровень конкуренции	Высокий	Низкий	Средний	Средний
2	Новизна отрасли	Новые	Зрелые	Новые	Новые, зрелые
3	Какие потребности обслуживает	Массовые, стандартные	Массовые, нестандартные	Инновационные	Локальные
4	Профиль производства	Массовое	Специализированное	Экспериментальное	Универсальное мелкое
5	Размер компании	Крупные	Крупные, средние	Средние и мелкие	Мелкие
6	Устойчивость компании	Высокая	Высокая	Низкая	Низкая
7	Расходы на НИОКР	Высокие	Средние	Высокие	Отсутствуют
8	Факторы силы в конкурентной борьбе	Высокая производительность	Приспособленность к особому рынку	Опережение в нововведениях	Гибкость
9	Динамизм развития	Высокий	средний	высокий	низкий
10	Издержки	низкие	средние	низкие	низкие
11	Качество продукции	высокое	высокое	среднее	среднее
12	Ассортимент	Средний	узкий	отсутствует	узкий
13	Тип НИОКР	улучшающий	приспособительный	прорывной	отсутствует
14	Сбытовая сеть	Собственная или контролируемая	Собственная или контролируемая	отсутствует	отсутствует
15	Реклама	Массовая	Специализированная	Отсутствует	отсутствует

Методика идентификации организации, отнесение ее к тому или иному типу стратегического конкурентного инновационного поведения предусматривает выполнение следующих этапов:

- 1) составляется характеристика анализируемой организации, ее продукции, отрасли, рынка;
- 2) по установленным характеристикам данная организация описывается с помощью морфологической матрицы идентификации по типу стратегического конкурентного инновационного поведения (табл. 3);
- 3) проводится анализ морфологического описания и с использованием табл. 2 устанавливается соответствие одному или нескольким типам стратегического конкурентного инновационного поведения.

Таблица 3. Морфологическая матрица идентификации предприятий по типу стратегического конкурентного инновационного поведения

№	Параметры	Значения параметров			
		а) высокий	б) средний	в) низкий	
1.	Уровень конкуренции	а) высокие отрасли		б) зрелые отрасли	
2.	Новизна отрасли	а) новые отрасли		б) зрелые отрасли	
3.	Какие потребности обслуживает	а) массовые и стандартные	б) массовые и нестандартные	в) инновационные	г) локальные, узко групповые
4.	Профиль производства	а) массовое	б) специализированное	в) экспериментальное	г) универсальное мелкое
5.	Размер компании	а) крупная		б) средняя	
6.	Устойчивость компании	а) высокая		б) низкая	

7.	Расходы на НИОКР	а) большие	б) средние	в) низкие	г) отсутствуют
8.	Факторы силы в конкурентной борьбе	а) высокая производительность	б) приспособленность к особому рынку	в) опережение в нововведениях	г) гибкость
9.	Динамизм развития	а) высокий	б) средний	в) низкий	
10.	Издержки	а) низкие	б) средние	в) высокие	
11.	Качество продукции	а) высокое	б) среднее	в) низкое	
12.	Ассортимент	а) широкий	б) средний	в) узкий	г) отсутствует
13.	Тип НИОКР	а) прорывной	б) улучшающий	в) приспособительный	г) отсутствует
14.	Сбытовая сеть	а) собственная	б) контролируемая	в) отсутствует	
15.	Реклама	а) массовая	б) специализированная	в) индивидуальная	

Таблица 3. Характеристика виолентов по этапам развития

№	Признаки состояния	«Гордые львы»	«Могучие слоны»	«Неповоротливые бегемоты»
1	Продолжительность пребывания на стадии	До 10 лет	десятилетия	Несколько лет
2	Рост компании и устойчивость	Быстрый, но не устойчивый	Средний, но устойчивый	Отсутствует
3	Диверсификация	Слабая	Широкая	Излишне широкая
4	Инновационная активность	Лидер по ряду направлений	Лидер по 1-2 направлениям	Наращение технологического отставания
5	Размеры фирмы	Крупные	Особо крупные	Сохраняют большие размеры
6	Наличие сети зарубежных филиалов	Небольшая сеть	Большая сеть	Сеть распадается
7	Динамизм развития и его устойчивость	Высокий, но не очень устойчивый	Средний, но устойчивый	Низкий
8	Типичная стратегия, тактика	Метод «самоускоряющегося роста»	Тактика «ловкого второго»	Дизинвестиции
9	Стремление быть первым	присутствует всегда	необязательно	отсутствует
10	Степень извлечения пользы от инноваций	невысокая	максимальная	малая
11	Расходы на НИОКР	Крупные	крупные	Малые
12	Характер конкуренции	Агрессивный	нишевый	пассивный
13	Потенциал роста сегментов рынка	Большой	Средний	Низкий

**Задание.**

1. Оцените наличие инновационной составляющей в стратегии, реализуемой Вашей фирмой.
2. Оцените наличие инновационной стратегии, соответствующей классификации.
3. Оцените тип конкурентного поведения Вашей фирмы.

## Практическое занятие 4 Деловая игра Проектирование инновационных преобразований

**Цель:** заключается в формировании у студентов компетенций: ПК-4.1 ПК-4.2 ПК- 4.3 ПК-4.4

**Цель:** формирование навыков оценки инновационного потенциала и инновационного климата организации.

### Методические указания.

Инновационная деятельность организации связана с непрерывным потоком многообразных изменений. Нацеленность фирмы на развитие и выработку соответствующей стратегии требует предварительной разработки общей концепции проектирования и последующей реализации намечаемых преобразований. В конечном итоге инновации необходимы, если фирма имеет стратегию развития.

Последовательность выбора и реализации инновационной стратегии может быть представлена четырьмя этапами:

#### *I. Этап постановки цели:*

1) Устанавливаются миссия-предназначение, миссия-ориентация и миссия-политика организации, в которых подчеркивается приверженность к инновационной деятельности и инновационным стратегиям.

2) Формулируется цель развития организации. Строится и рассчитывается дерево цели.

#### *II. Этап стратегического анализа:*

1) Анализируется внутренняя среда организации и оценивается инновационный потенциал.

2) Анализируется состояние внешней среды и дается оценка инновационного климата.

3) Определяется инновационная позиция организации.

#### *III. Этап выбора инновационной стратегии:*

1) Устанавливаются базовые стратегии развития и их инновационные составляющие.

2) Осуществляется подбор и оценка альтернативных инновационных стратегий.

3) Осуществляется выбор и формулируется предпочтительная инновационная стратегия.

#### *IV. Этап реализации инновационной стратегии:*

1) Разрабатываются стратегический проект (состав стратегических изменений и мероприятия по их осуществлению) и план реализации проекта. Особо учитывается инновационный характер преобразований.

2) Организуется стратегический контроль процесса реализации проекта.

3) Оценивается эффективность процесса реализации и проводится необходимая корректировка проекта, стратегий, цели, миссии.

Инновационный потенциал организации - это мера ее готовности выполнить задачи, обеспечивающие достижение поставленной инновационной цели, то есть мера готовности к реализации инновационного проекта или программы инновационных преобразований и внедрения инновации.

Развитие инновационного потенциала организации как целостной системы может осуществляться только через развитие компонентов ее внутренней среды: продуктовый (проектный) блок, функциональный, ресурсный, организационный, блок управления.

Для решения аналитических задач с использованием оценки инновационного потенциала разрабатываются специальные вопросники и анкеты различной степени детализации параметров. В первую очередь предлагается использовать более общие анкеты блоковых оценок (табл. 1), в которых эксперты проставляют свои оценки по 5-балльной шкале:

5 — очень хорошее состояние, совершенно удовлетворяющее нормативной модели достижения инновационной цели — классифицируется как очень сильная сторона инновационного потенциала;

4 — хорошее состояние, удовлетворяющее нормативной модели, не требует изменения — сильная сторона;

3 — среднее состояние, требует некоторых ограниченных изменений, чтобы довести до требований нормативной модели;

2 — плохое состояние, требует серьезных изменений — классифицируется как слабая сторона инновационного потенциала;

1 — очень плохое состояние, требует радикальных преобразований — очень слабая сторона.

Таблица 1. Оценка состояния инновационного потенциала



	КОМПОНЕНТЫ БЛОКОВ	Уровень состояния компонентов				
		Слабые стороны			Сильные стороны	
<b>1. ПРОДУКТОВЫЙ БЛОК</b>						
(оценка качества, рентабельности и объема продаж продукта, состояния ресурсного обеспечения и исполнения функций - НИОКР, производства, реализации, обслуживания потребителей)						
1.1	Состояние продуктового проекта № 1	1	2	3	4	5
1.2	Состояние продуктового проекта № 2	1	2	3	4	5
1.3	Состояние продуктового проекта № 3	1	2	3	4	5
<b>Итоговая оценка состояния продуктового блока (портфеля)</b>		1	2	3	4	5
<b>2. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ БЛОК</b>						
(компоненты функционального блока - стадии жизненного цикла изделий)						
2.1	НИОКР, опытно-экспериментальные и испытательные работы	1	2	3	4	5
2.2	Производство: основное и вспомогательное	1	2	3	4	5
2.3	Маркетинг и сбыт (продажи)	1	2	3	4	5
2.4	Сервисные работы для потребителей	1	2	3	4	5
<b>Итоговая оценка состояния функционального блока</b>		1	2	3	4	5
<b>3. РЕСУРСНЫЙ БЛОК</b>						
3.1	<b>МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ</b>					
1)	Сырье, материалы, топливо и энергия, комплектующие	1	2	3	4	5
2)	Площади и рабочие места, связь и транспорт	1	2	3	4	5
3)	Оборудование и инструменты	1	2	3	4	5
<b>Итоговая оценка состояния материально-технических ресурсов</b>		1	2	3	4	5
3.2	<b>ТРУДОВЫЕ РЕСУРСЫ</b>					
1)	Состав и компетентность руководителей	1	2	3	4	5
2)	Состав и квалификация специалистов	1	2	3	4	5
3)	Состав и квалификация рабочих	1	2	3	4	5
<b>Итоговая оценка состояния трудовых ресурсов</b>		1	2	3	4	5
3.3	<b>ИНФОРМАЦИОННЫЕ РЕСУРСЫ</b>					
1)	Научно-технический задел; патенты и «ноу-хау»; научно-техническая информация	1	2	3	4	5
2)	Экономическая информация	1	2	3	4	5
3)	Коммерческая информация	1	2	3	4	5
<b>Итоговая оценка состояния информационных ресурсов</b>		1	2	3	4	5
3.4	<b>ФИНАНСОВЫЕ РЕСУРСЫ</b>					
1)	Возможности финансирования из собственных средств	1	2	3	4	5
2)	Обеспеченность оборотными средствами	1	2	3	4	5
3)	Обеспеченность средствами на зарплату	1	2	3	4	5
<b>Итоговая оценка состояния финансовых ресурсов</b>		1	2	3	4	5
<b>ИТОГО ПО ВИДАМ РЕСУРСОВ</b>						
3.1	Состояние материально-технических ресурсов	1	2	3	4	5
3.2	Состояние трудовых ресурсов	1	2	3	4	5
3.3	Состояние информационных ресурсов	1	2	3	4	5
3.4	Состояние финансовых ресурсов	1	2	3	4	5
<b>Итоговая оценка состояния ресурсного блока</b>		1	2	3	4	5
<b>4. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ БЛОК</b>						
4.1	<b>ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА</b>					
1)	Конфигурация: звенья, диапазон и уровни управления	1	2	3	4	5
	Функции: состав и качество разделения труда					
2)	Качество внутренних и внешних вертикальных и горизонтальных, прямых и обратных связей	1	2	3	4	5
3)	Отношения: разделение прав и ответственности по звеньям	1	2	3	4	5
<b>Итоговая оценка состояния организационной структуры</b>		1	2	3	4	5

4.2	ТЕХНОЛОГИЯ ПРОЦЕССОВ ПО ВСЕМ ФУНКЦИЯМ И ПРОЕКТАМ					
1)	Прогрессивность используемых технологий и методов	1	2	3	4	5
2)	Уровень автоматизации	1	2	3	4	5
<b>Итоговая оценка состояния технологии</b>		1	2	3	4	5
4.3	ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА					
1)	Коммуникационная система и язык общения	1	2	3	4	5
2)	Традиции, опыт и вера в возможности организации	1	2	3	4	5
3)	Трудовая этика и мотивирование	1	2	3	4	5
<b>Итоговая оценка состояния организационной культуры</b>		1	2	3	4	5
<b>ИТОГО ПО КОМПОНЕНТАМ ОРГАНИЗАЦИОННОГО БЛОКА</b>						
4.1	Организационная структура	1	2	3	4	5
4.2	Технология процессов	1	2	3	4	5
4.3	Организационная культура	1	2	3	4	5
<b>Итоговая оценка состояния организационного блока</b>		1	2	3	4	5
<b>5. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ БЛОК</b>						
5.1	Общее, функциональное и проектное руководство	1	2	3	4	5
5.2	Система управления: планирование, организация, контроль, стимулирование, координация	1	2	3	4	5
5.3	Стиль управления (сочетание автономности и централизации)	1	2	3	4	5
<b>Итоговая оценка состояния управленческого блока</b>		1	2	3	4	5
<b>ИТОГО ПО БЛОКАМ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА</b>						
1	Состояние продуктового блока	1	2	3	4	5
2	Состояние функционального блока	1	2	3	4	5
3	Состояние ресурсного блока	1	2	3	4	5
4	Состояние организационного блока	1	2	3	4	5
5	Состояние управленческого блока	1	2	3	4	5
<b>Итоговая оценка состояния инновационного потенциала</b>		1	2	3	4	5

Инновационный климат — это состояние внешней среды организации, содействующее или противодействующее достижению инновационной цели. Проявляется он через влияние на инновационный потенциал.

Измерение и анализ инновационного климата на стратегическом уровне можно проводить экспертным путем, используя табл. 2. Оценки компонентов и параметров внешней среды даются экспертом по 5-бальной шкале:

5 — состояние данного компонента, параметра внешней среды настолько отлично и приемлемо, что позволяет полностью использовать имеющийся инновационный потенциал. Это состояние рассматривается как отличная возможность для предприятия;

4 — состояние данного компонента, параметра хорошее, что создает некоторую возможность для использования инновационного потенциала;

3 — состояние данного компонента, параметра ненадежно — угрозы пока нет, но требуется наблюдение за его динамикой;

2 — состояние данного компонента, параметра вызывает тревогу, оно отрицательно влияет на инновационный потенциал. Это состояние классифицируется как некоторая угроза организации;

1 — состояние данного компонента, параметра без всяких сомнений угрожающее, оно должно рассматриваться как опасная угроза.

Таблица 2. Оценка состояния инновационного климата

№	ОЦЕНИВАЕМЫЕ КОМПОНЕНТЫ	Уровень состояния		
		Угрозы		Возможности
<b>1. ОЦЕНКА ИННОВАЦИОННОГО МАКРОКЛИМАТА</b> (СТЭП-анализ стратегических сфер)				

1.1	Социальная, природно-географическая и коммуникационная сфера (социальная напряженность, транспорт, связь)	1	2	3	4	5
1.2	Технологическая и научно-техническая сфера (рынок технологий и научно-технической информации)	1	2	3	4	5
1.3	Экономическая и финансовая сфера (налоги, льготы, инвестиционный климат на федеральном уровне)	1	2	3	4	5
1.4	Политическая и правовая сфера (федеральные и региональные планы и программы, законодательная база)	1	2	3	4	5
<b>Итоговая оценка состояния инновационного макроклимата</b>		1	2	3	4	5
<b>2. ОЦЕНКА ИННОВАЦИОННОГО МИКРОКЛИМАТА (анализ стратегических зон)</b>						
2.1	Зона хозяйствования, сегмент рынка: уровень конкуренции, отношения с потребителями и партнерами	1	2	3	4	5
2.2	Зона капиталовложений - инвестиций	1	2	3	4	5
2.3	Зона новых технологий и научно-технических информационных ресурсов	1	2	3	4	5
2.4	Зона сырьевых, топливных, энергетических и материально-технических ресурсов	1	2	3	4	5
2.5	Зона трудовых ресурсов - рынок труда специалистов, менеджеров, рабочих	1	2	3	4	5
2.6	Группы стратегического влияния (на уровне отрасли, региона города, района)	1	2	3	4	5
<b>Итоговая оценка состояния инновационного микроклимата</b>		1	2	3	4	5
<b>ИТОГО ПО ИННОВАЦИОННОМУ КЛИМАТУ</b>						
1	Оценка макроклимата	1	2	3	4	5
2	Оценка микроклимата	1	2	3	4	5
<b>Итоговая оценка состояния инновационного климата</b>		1	2	3	4	5

Стратегическая инновационная позиция организации определяется при совместном рассмотрении внутренней и внешней среды, то есть инновационного потенциала и инновационного климата. Оценка инновационной позиции может происходить с помощью метода «SWOT-анализа»

Инновационная позиция (Поз), определяется совместно инновационным потенциалом (Пот) и инновационным климатом (Кл).

Количественное выражение инновационной позиции может вычисляться либо произведением, либо суммой:

$$\text{Поз} = \text{Пот}(\text{Кл})^{1/2}; \quad \text{Ипоз} = 0,5(\text{Пот} + \text{Кл}).$$

### **Задание.**

1. Сформулируйте (заново попытайтесь осмыслить) миссию организации.
2. Обозначьте цели развития организации для выбора стратегии развития.
3. Оцените по схеме (табл. 1) инновационный потенциал Вашей организации.
4. Оцените внешнюю микро- и макросреду вашей организации (табл. 2).
5. Постройте матрицу SWOT-анализа. Сопоставьте Ваши предложения по развитию фирмы на основе полученных результатов в матрице и предварительно поставленных целей.
6. Сформулируйте возможную стратегию развития, используя результаты SWOT-анализа и предварительную оценку типа конкурентного поведения Вашей организации

## Практическое занятие 5 Инновационная активность и инновационная сила

**Цель:** заключается в формировании у студентов компетенций: ПК-4.1 ПК-4.2 ПК- 4.3 ПК-4.4

**Цель:** формирование навыков применения инструментов менеджмента в обосновании, планировании и оценке инновационных проектов.

### Методические указания.

При оценке той или иной ситуации реально учитывается не только инновационная позиция, но и инновационная мощьность или сила, конкретно проявляемая организацией в конкретной обстановке. Инновационную силу (Син) определяют умножая инновационную позицию (Поз) на коэффициент инновационной активности (К<sub>иа</sub>):  $C_{ин} = P_{оз} (K_{иа})$ .

Таблица 1. Пример фрагмента матрицы SWOT -анализа

		Возможности (О)		Угрозы (Т)	
		1. Повышение спроса на наукоемкую продукцию	2. Льготы предприятиям, осуществляющим инновационную деятельность	1. Повышение таможенных тарифов	2. Усиление требований к качеству продукции со стороны потребителей
<b>Сила (S)</b>	<p><b>1. Позиция технологического лидера в отрасли</b></p> <p>2. Высокий научно-технический инновационный потенциал</p>	<p>Возможна разработка новых наукоемких продуктов и высоких технологий</p> <p>Освоение новых методов НИР и ОКР, сокращение их длительности и затрат</p>	<p>Вероятность использования ситуации высока</p> <p>Вероятность использования ситуации высока</p>	<p>Усиливать позиции на внутреннем рынке</p> <p>Создавать СП с зарубежным партнером</p> <p>Вероятность использования ситуации снижается</p>	<p>Разработка новых наукоемких продуктов повышенного качества</p> <p>Вероятность использования ситуации высока</p>
<b>Слабость (W)</b>	<p><b>1. Ограниченные мощности серийного производства</b></p> <p>2. Сбытовая сеть фирмы совершенно не развита</p>	<p>Рассмотреть стратегию ценообразования «снятие сливок»</p> <p>Приобрести фирму с хорошей сбытовой сетью или образовать СП</p>	<p>Необходимо развивать собственную базу или создавать совместное производство (СП)</p> <p>Приобрести фирму с хорошей сбытовой сетью или образовать СП</p>	<p>Усиливать позиции на внутреннем рынке</p> <p>Создавать СП с зарубежным партнером</p> <p>Создавать СП с зарубежным партнером</p>	<p>Необходимо развивать собственную базу или создавать СП</p> <p>Приобрести фирму с хорошей сбытовой сетью или образовать СП</p>

Параметры инновационной активности:

A<sub>1</sub> - качество инновационной стратегии и инновационной цели;

A<sub>2</sub>- уровень мобилизации инновационного потенциала;

A<sub>3</sub>- уровень привлеченных капиталовложений - инвестиций;

A<sub>4</sub> - методы, культура, ориентиры, используемые при проведении изменений;

A<sub>5</sub> - соответствие реакции фирмы характеру конкурентной стратегической ситуации;

A<sub>6</sub> - скорость (темп) проведения стратегических инновационных изменений;

A<sub>7</sub> - обоснованность реализуемого уровня инновационной активности.

Инновационная активность определяется из выражения:

$$K_{иа} = 1/7 \sum A_i, i = 1, 2, \dots, 7$$

Каждый параметр инновационной активности определяется экспертом по 5-балльной шкале (табл. 2).

Таблица 2. Оценка инновационной активности организации

№	ОЦЕНИВАЕМЫЕ ПАРАМЕТРЫ ИННОВАЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ	Уровень состояния параметров				
		1	2	3	4	5
A <sub>1</sub>	Качество инновационной стратегии и инновационной цели	1	2	3	4	5
A <sub>2</sub>	Уровень мобилизации инновационного потенциала	1	2	3	4	5
A <sub>3</sub>	Уровень привлекаемых капиталовложений - инвестиций	1	2	3	4	5
A <sub>4</sub>	Методы, культура, ориентиры, обычно используемые при проведении инновационных изменений	1	2	3	4	5
A <sub>5</sub>	Соответствие реакции фирмы характеру конкурентной стратегической ситуации	1	2	3	4	5
A <sub>6</sub>	Скорость (темп) разработки и реализации инновационной стратегии	1	2	3	4	5
A <sub>7</sub>	Обоснованность реализуемого уровня инновационной активности	1	2	3	4	5
<b>Итоговая оценка состояния инновационной активности</b>		1	2	3	4	5

### **Содержание элементов признака «инновационная активность».**

1. Качество инновационной стратегии и цели: соответствие стратегии миссии-предназначению и миссии-ориентации, внешней среде, потенциалу, целям, другим стратегиям фирмы.

2. Уровень мобилизации инновационного потенциала: проявленная руководством способность привлечения требуемого потенциала, способность привлечь не только очевидную и известную часть, но также скрытую (латентную) часть потенциала, то есть способность проявить высшую компетенцию при мобилизации инновационного потенциала.

3. Уровень привлеченных капиталовложений - инвестиций: проявленная руководством способность привлечения инвестиций, требуемых по объему и приемлемых по источникам.

4. Методы, культура, ориентиры, используемые при проведении инновационных изменений: применение в инновационной деятельности концепций и методов, направленных на получение реальных конкурентных преимуществ. Например, в инновационных процессах распространен метод «параллельного проектирования». В маркетинге инноваций таким методом или такой концепцией на сегодняшний момент является концепция «фокусирования на клиентах».

5. Соответствие реакции организации характеру конкурентной стратегической ситуации: инновационная ситуация определяется состоянием объекта (предлагаемого новшества) и состоянием среды. Известны три типа поведения или реакций на стратегическую ситуацию: реактивное поведение, когда ситуация уже воспринимается даже недостаточно компетентными руководителями и только затем организация приступает к ее изменению; активное поведение, когда ситуация распознается профессионально компетентным руководством и после этого разрабатывается и реализуется стратегия; плано-прогнозное поведение, при котором реализуется метод управления по «слабым сигналам».

6. Скорость (темп) разработки и реализации инновационной стратегии: интенсивность действий по созданию и продвижению новшеств, проведению стратегических инновационных изменений. Такая интенсивность характеризуется комплексом показателей, включающих показатель инновационности «ТАТ», обновляемость продукции, обновляемость технологии и технологического оборудования, обновляемость знаний персонала, обновляемость организационных структур и другие показатели.

7. Обоснованность реализуемого уровня инновационной активности: соответствие того или иного уровня стратегической и тактической активности состоянию внешней среды и состоянию самой организации. Резкое необоснованное усиление активности может превратить организацию в так называемого «мертвого героя», а неадекватная пассивность обрекает ее стать неудачницей.

### **Задание.**

Мастер-класс по освоению необходимых умений и навыков.

С учетом составленных матриц SWOT-анализа провести оценку инновационной активности и расчет инновационной силы Вашей организации.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ

### Основная литература

- 1.1 Колношенко, В. И., Колношенко, О. В., Царегородцев, Ю. Н., Царегородцев, Ю. Н. Инновационный менеджмент: практикум Москва: Московский гуманитарный университет, 2016 <http://www.iprbookshop.ru/74721.html>
- 1.2 Медынский В. Г. Инновационный менеджмент: Учебник Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2017 <http://znanium.com/go.php?id=768557>
- 1.3 Горфинкель В. Я., Базилевич А.И. Инновационный менеджмент: Учебник Москва: Вузовский учебник, 2019 <http://znanium.com/go.php?id=1003543>

### Дополнительная литература

- 2.1 Беляев Ю. М. Инновационный менеджмент Москва: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2018 <http://znanium.com/go.php?id=415047>
- 2.2 Данилина Е.И., Горелов Д.В. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: Учебник для бакалавров Москва: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2016 <http://znanium.com/go.php?id=515755>
- 2.3 Лапыгин Ю.Н. Инновационный менеджмент: Учебное пособие Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2016 <http://znanium.com/catalog/document?id=49078>

### Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

- Э1 Колношенко В.И. Инновационный менеджмент [Электронный ресурс] : практикум / В.И. Колношенко, О.В. Колношенко, Ю.Н. Царегородцев. — Электрон. текстовые данные. — М. : Московский гуманитарный университет, 2016. — 292 с. — 978-5-906822-87-1. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/74721.html>
- Э2 Инновационный менеджмент: учебник / под ред. В.Я. Горфинкеля, Т.Г. Попадюк. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Вузовский учебник; ИНФРА-М, 2019. - 380с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1003543>
- Э3 Инновационный менеджмент : учебник / В.Г. Медынский. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 295 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/768557>
- Э4 Инновационный менеджмент / Лапыгин Ю.Н. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 266 с.: 60x90 1/16 ISBN 978-5-16-105133-7 (online) - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/567397>
- Э5 Инновационный менеджмент в управлении персоналом: Учебник для бакалавров / Данилина Е.И. - М.: Дашков и К, 2016. - 208 с.: 60x90 1/16. - (Учебные издания для бакалавров) (Переплёт) ISBN 978-5-394-02527-3 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/515755>
- Э6 Инновационный менеджмент / Беляев Ю.М. - М.:Дашков и К, 2018. - 220 с.: ISBN 978-5-394-02070-4 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/415047>



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Технологический институт сервиса (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе  
(ТИС (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе)**

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

для организации самостоятельной работы  
по дисциплине «Стратегии инновационного развития компании»

для обучающихся по направлению подготовки

38.04.02 Менеджмент

Направленность (профиль) Стратегическое управление

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1. Общая характеристика самостоятельной работы	3
2. Контрольные точки и виды отчетности по ним	3
3. Методические рекомендации по изучению теоретического материала	3
4. Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям	5
5. Методические рекомендации по подготовке доклада	6
6. Методические рекомендации по подготовке к тестированию	8
7. Методические рекомендации по выполнению контрольной работы	14
8. Методические рекомендации по подготовке к зачету	14
9. Методические рекомендации по подготовке к экзамену	15
Список рекомендуемых информационных источников	15



## **ВВЕДЕНИЕ**

Цель методических указаний – оказать помощь студентам в освоении курса «Стратегии инновационного развития компании».

Данные методические указания направлены на систематизированное и логически последовательное изучение контрольных вопросов по теме, решения проблемных задач и обсуждения ситуаций, тестов, подготовки рефератов, докладов, презентаций.

Перед началом курса целесообразно ознакомиться со структурой дисциплины на основании программы, а также с последовательностью изучения тем и их объемом. С целью оптимальной самоорганизации необходимо сопоставить эту информацию с графиком занятий и выявить наиболее затратные по времени и объему темы, чтобы заранее определить для себя периоды объемных заданий.

### **1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**

Цель изучения дисциплины «Стратегии инновационного развития компании» состоит в формировании у студентов набора профессиональных компетенций, необходимых в решении проблем стратегического управления инновационными процессами.

Задачи курса:

- изучение теоретических основ управления инновационными процессами и инновационной деятельностью;
- изучение современных тенденций и проблем в области стратегического управления инновационным развитием компаний;
- получение навыков решения актуальных задач стратегического управления инновационным развитием организаций;
- получение навыков управления развитием компании;
- совершенствование профессиональных умений разработки корпоративных инновационных стратегий.

В результате освоения данной дисциплины формируются следующие компетенции у обучающегося:

ПК-4.1: Изучает результаты отечественных и зарубежных научных исследований социально-экономических процессов

ПК-4.2: Организует разработку и внедрение прикладных программ научных исследований по совершенствованию экономических моделей, методов экономического анализа, системы экономических показателей и методик их расчета

ПК-4.3: Представляет результаты исследования заинтересованным лицам и в научной среде в виде отчета, обзора, доклада, публикации

ПК-4.4: Участвует в инновационной деятельности с идеями, предложениями, проектами

Самостоятельная работа по дисциплине «Стратегии инновационного развития компании» выполняется с целью получения и закрепления знаний, приобретенных при изучении теоретического материала.

### **2. КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ И ВИДЫ ОТЧЕТНОСТИ ПО НИМ**

Контроль качества и сроков изучения тем лекций выполняется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в виде конспектирования текста.

Контроль качества и сроков выполнения практических заданий осуществляется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в соответствии с заданием.

Контроль качества сдачи доклада осуществляется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в соответствии с заданием.

Успеваемость студентов по каждой дисциплине оценивается в ходе текущего контроля и промежуточной аттестации.

### **3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА**

Изучение любого раздела или темы следует начинать с ознакомления с вопросами плана изучения темы. Теоретический материал представляет собой конспект лекций, содержащий необходимый набор утверждений и формул (без детальных подробностей), но с подробным обоснованием их использования при решении конкретных экономических задач. При изучении

материала необходимо помимо лекционных материалов использовать рекомендуемую основную и дополнительную литературу для лучшего усвоения материала.

Осваивать теорию следует в соответствии с той последовательностью, которая представлена в плане лекции. Методика работы с литературой предусматривает ведение записи прочитанного в виде плана - конспекта, опорного конспекта. Это позволит сделать знания системными, зафиксировать и закрепить их в памяти.

Для успешного освоения дисциплины, необходимо самостоятельно детально изучить представленные темы по рекомендуемым источникам информации. При подготовке к занятиям следует руководствоваться указаниями и рекомендациями преподавателя, использовать основную литературу из представленного им списка. Для наиболее глубокого освоения дисциплины рекомендуется изучать литературу, обозначенную как «дополнительная» в представленном списке в РПД.

### **Вопросы для подготовки к устному опросу текущего контроля (Блок 1)**

1. Назовите внутренние предпосылки инноваций.
2. Назовите внешние предпосылки инноваций.
3. Что такое инновация?
4. Чем инновация отличается от новации?
5. Что такое коммерциализация новшества?
6. Как классифицируют инновации по степени рыночной новизны?
7. Как классифицируют инновации по причинам проведения?
8. Какие виды продуктовых инноваций Вы знаете?
9. Какие инновации можно отнести к маркетинговым?
10. Приведите примеры управленческих инноваций.
11. Что такое технологические инновации?
12. Назовите и охарактеризуйте этапы инновационного процесса.
13. В каких формах может осуществляться инновационный процесс?
14. Что такое инновационный менеджмент?
15. Каковы основные принципы управления инновациями?
16. Что такое диффузия нововведений?
17. Что такое инновационный лаг?
18. Что такое инновационная сфера?
19. Назовите функции инновационного менеджмента.
20. Что включает в себя планирование как функция инновационного менеджмента?
22. Какие методы прогнозирования Вы знаете?
23. Что такое технологический прогноз?
24. Какие формы организации инновационной деятельности Вы знаете?
25. Охарактеризуйте матричную структуру.
26. Что такое внутренний венчур?
27. Что такое рыночная инновационная интеграция?
28. Дайте характеристику веерной организации инновационного процесса.
29. Какие виды контроля применяются в инновационной деятельности?
30. Какие методы контроля Вы знаете?
31. Каким образом следует мотивировать инновационную активность руководителя компании?
32. Как нужно мотивировать менеджеров среднего звена?
33. Какие меры могут обеспечить участие низового звена компании в процессе инноваций?
34. Что такое инновационный проект?
35. Как классифицируют инновационные проекты по масштабности решаемых задач?
36. Что такое управление проектами?
37. Какие варианты схем управления проектом Вы знаете?
38. Какие фазы включает в себя жизненный цикл проекта?
39. Какие этапы включает в себя создание и реализация проекта?
40. Что такое техническое задание?
41. Назовите методы планирования инновационных проектов.
42. Что такое сетевая матрица?
43. Какую команду можно считать эффективной?

44. Какие стадии развития проходят проектные команды?
45. Что может способствовать более быстрому формированию эффективной команды?
46. Какие критерии следует использовать при отборе кандидатур в рабочую группу?
47. Какие показатели используют для оценки общей экономической эффективности инноваций?
48. Что такое и как определяется интегральный эффект?
49. Что такое и как определяется период окупаемости?
50. За счет чего могут формироваться финансовые ресурсы инноваций?
51. Как классифицируются источники финансирования по отношению к собственности?
52. Что относится к привлеченным средствам?
53. Что такое акционерное финансирование?
54. Какие формы акционерного финансирования Вы знаете?
55. Что такое лизинг?
56. Какие типы лизинговых операций Вы знаете?
57. Что такое инвестиционный налоговый кредит?
58. Из каких видов риска складывается финансовый риск предпринимателя?
59. Каковы особенности венчурного механизма финансирования инноваций?
60. Какие организационные формы венчурных капиталовложений Вы знаете? Какие из них сопряжены с меньшим риском?
61. Как происходит отбор предпринимательских проектов для венчурного финансирования?
62. Каковы предпосылки формирования рынка интеллектуальной собственности?
63. Что такое технологическая рента?
64. Что является объектом интеллектуальной собственности?
65. Что относится к промышленной собственности?
66. На какие объекты распространяется авторское право?
67. В чем состоит различие патентного и авторского прав?
68. Что такое патент?
69. Что такое лицензия?
70. Что такое товарный знак и знак обслуживания?
71. Что такое трансфер технологий?
72. В каких формах осуществляется передача технологий на коммерческой основе?
73. В каких формах осуществляется передача технологий на некоммерческой основе?

#### **Критерии оценки устного опроса**

Полнота ответа на поставленный вопрос, умение использовать термины, приводить примеры, делать выводы.

За каждый блок в сумме обучающийся должен получить 25 баллов, из них 5 – за посещение занятий, 5 - Выполнение дополнительных заданий (доклад, статья, презентация), 10 – за выполнение тестовых заданий, 5 – за защиту лабораторных работ

Критерии получения оценки:

- результат, содержащий полный правильный ответ – максимальное количество баллов;
- результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – более 60%) или ответ, содержащий незначительные неточности – 75% от максимального количества баллов;
- результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – от 30 до 60%) или ответ, содержащий значительные неточности – 40 % от максимального количества баллов;
- результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – менее 30%), неправильный ответ (ответ не по существу задания) или отсутствие ответа – 0 % от максимального количества баллов.

#### **4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

Процесс подготовки к практическим (семинарским) занятиям включает изучение нормативных документов, обязательной и дополнительной литературы по рассматриваемому вопросу.

Непосредственное проведение практического (семинарского) занятия предполагает:

- индивидуальные выступления студентов с сообщениями по какому-либо вопросу изучаемой темы;
- фронтальное обсуждение рассматриваемой проблемы, обобщения и выводы;

- решение задач и упражнений по образцу;
- решение вариантных задач и упражнений;
- решение ситуационных производственных (профессиональных) задач;
- проектирование и моделирование разных видов и компонентов профессиональной деятельности.

Процесс подготовки к практическим (семинарским) занятиям включает изучение нормативных документов, обязательной и дополнительной литературы по рассматриваемому вопросу.

## 5. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ ДОКЛАДА

К самостоятельной работе относится написание и защита индивидуальных заданий и эссе в семестре. Подготовка доклада по дисциплине «Стратегии инновационного развития компании» - один из основных этапов учебного процесса в обучении студентов, которым необходимо приобрести навыки самостоятельного исследования и представления его результатов. Тема выбирается студентом самостоятельно по согласованию с преподавателем.

Подготовка творческого задания по темам:

1. Используя статьи в периодической печати и Internet, приведите 3 примера инноваций и дайте их краткое описание.
2. Обоснование технологических шагов по разработке инновационной стратегии развития организации.
3. Определение перспектив инновационного развития организации.
4. Современные подходы к оценке инновационного климата.
5. Обоснование инновационной позиции организации.

Таблица 4 - Критерии оценки индивидуального творческого задания

Наименование критерия	Наименование показателей	Максимальное количество баллов
Степень раскрытия сущности проблемы	соответствие содержания теме реферата; полнота и глубина раскрытия основных понятий; знание и понимание проблемы, умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал; умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, основные положения; умение четко и обоснованно формулировать выводы; «трудозатратность» (объем изученной литературы, добросовестное отношение к анализу проблемы); самостоятельность, способность к определению собственной позиции по проблеме и к практической адаптации материала	10
Ответы на уточняющие вопросы	ответ структурирован, даны правильные, аргументированные ответы на уточняющие вопросы, демонстрируется высокий уровень участия в дискуссии	5-7
Соблюдение требований по оформлению	точность в цитировании и указании источника текстового фрагмента, правильность, аккуратность оформления, соблюдение требований к объему реферата; грамотность и культура изложения материала	2-3

Доклад студента на практическом занятии группы по дисциплине «Стратегии инновационного развития компании» оценивается максимум в 10 баллов.

### *Примерные темы эссе*

1. Разработка программ и проектов нововведений
2. Прогнозирование в инновационном менеджменте
3. Оценка эффективности инновационного проекта
4. Управление разработкой, созданием и внедрением новшеств

- 5 Стратегическое управление инновационной деятельностью
6. Организационные изменения: понятие, типология, основные концепции
7. Государственное регулирование инновационной деятельности
8. Особенности венчурного бизнеса
9. Планирование и контроль инновационных программ
10. Управление реструктуризацией предприятия

Таблица 4 - Критерии оценки эссе

Наименование критерия	Наименование показателей	Максимальное количество баллов
Степень раскрытия сущности проблемы	соответствие содержания теме реферата; полнота и глубина раскрытия основных понятий; знание и понимание проблемы, умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал; умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, основные положения; умение четко и обоснованно формулировать выводы; «трудозатратность» (объем изученной литературы, добросовестное отношение к анализу проблемы); самостоятельность, способность к определению собственной позиции по проблеме и к практической адаптации материала	7
Ответы на уточняющие вопросы	ответ структурирован, даны правильные, аргументированные ответы на уточняющие вопросы, демонстрируется высокий уровень участия в дискуссии	4
Соблюдение требований по оформлению	точность в цитировании и указании источника текстового фрагмента, правильность, аккуратность оформления, соблюдение требований к объему реферата; грамотность и культура изложения материала	3

Доклад студента на практическом занятии группы по дисциплине «Стратегии инновационного развития компании» оценивается максимум в 7 баллов.

В результате подготовки эссе студент может выступать на конференциях и семинарах по этому вопросу.

#### **Общие рекомендации по подготовке эссе**

Доклад должен включать в себя введение, основную часть и заключение.

Во введении необходимо отразить обоснование актуальности выбранной темы, краткое описание текущего состояния проблемы. В нем студент должен указать цель и задачи работы, объект исследования, элементы новизны, введенные в процессе написания работы. Необходимо перечислить проблемы, которые должны быть решены в рамках выбранной темы.

Основная часть доклада должна содержать вопросы, предусмотренные в плане работы. В ней необходимо отразить теоретические основы, раскрывающие суть проблемы, проанализировать собранные материалы, характеризующие практическую сторону объекта исследования. Этот раздел может содержать рабочие таблицы, диаграммы (диаграммы и другие материалы).

В заключение необходимо отразить выводы и предложения, полученные в результате предыдущей работы. Они должны быть сформулированы четко и точно.

Список литературы включает в алфавитном порядке список современных законов и нормативных актов, соответствующей научной литературы, научных работ, статистических сборников и других источников, выпущенных не ранее пяти лет.

#### **Оформление эссе и порядок защиты**

Объем работы – 4-7 страниц пронумерованного компьютерного текста, шрифт, 14, интервал 1,5, поля стандартные. Иллюстрации, фотографии, рисунки, графики, которые появляются на тексте, должны быть пронумерованы.

Выполненный доклад проверяется преподавателем. Если доклад оформлен согласно предъявляемым требованиям, то работа допускается к защите, о чем преподавателем делаются записи

на титульном листе работы. Если доклад имеет отрицательный отзыв, то документ возвращается на доработку с последующим представлением о его повторном рассмотрении.

Требуемый уровень оригинальности не менее 50%.

Доклады могут сопровождаться презентацией, отражающей основные моменты выполненного исследования.

### Критерии оценки эссе

Критерий оценки реферата	Показатель	Максимальное количество баллов
1. Степень раскрытия сущности проблемы	- соответствие содержания теме реферата;	1
	- полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы;	1
	- умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал;	1
	- умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу;	1
	- аргументировать основные положения и выводы;	1
	- умение четко и обоснованно формулировать выводы;	2
	- самостоятельность, способность к определению собственной позиции по проблеме и к практической адаптации материала	
2. Соблюдение требований по оформлению	- правильность и аккуратность оформления реферата	1
	- точность в цитировании и указании источника текстового фрагмента,	1
	- соблюдение требований к объему и структуре реферата;	1
	- грамотность и культура изложения	1
3. Уровень защиты реферата	- доклад структурирован, раскрывает тему	1
	- даны правильные, аргументированные ответы на уточняющие вопросы	2
	- слайды представлены в логической последовательности и оформление презентации;	1
	- количество слайдов не более 10	1
Максимальное количество баллов		17

Для подготовки презентации к защите реферата, обучающемуся необходимо использовать PowerPoint. Количество слайдов презентации к защите реферата – не более 10.

Максимальное количество баллов, которое обучающийся может получить за подготовку реферата и презентации к нему составляет 17 баллов. Баллы учитываются в процессе проведения текущего контроля.

17 баллов – оценка «отлично»;

12-16 баллов – оценка «хорошо»;

8-11 баллов – оценка «удовлетворительно»

Менее 8 баллов – оценка «неудовлетворительно».

### 6. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ТЕСТИРОВАНИЮ

Успешное выполнение тестовых заданий является необходимым условием итоговой положительной оценки в соответствии с рейтинговой системой обучения. Выполнение тестовых

заданий предоставляет студентам возможность самостоятельно контролировать уровень своих знаний, обнаруживать пробелы в знаниях и принимать меры по их ликвидации. Форма изложения тестовых заданий позволяет закрепить и восстановить в памяти пройденный материал. Тестовые задания охватывают основные вопросы по дисциплине «Стратегии инновационного развития компании».

У студента есть возможность выбора правильного ответа или нескольких правильных ответов из числа предложенных вариантов. Для выполнения тестовых заданий студенты должны изучить лекционный материал по теме, соответствующие разделы учебников, учебных пособий и других источников.

Контрольный тест выполняется студентами самостоятельно во время семинарских занятий.

### **Тестовые задания**

#### **ВАРИАНТ 1**

1. Что является товаром рынка новшеств?
  - A. Инновации в технологии.
  - B. Продукт интеллектуальной деятельности.
  - C. Новшества в социальной и технической сфере.
  - D. Результат научного творчества.
2. Что такое неконгруэнтность?
  - A. Отношения поставщика к предлагаемому новшеству.
  - B. Взаимоотношения между изобретателем и заказчиком изобретения.
  - C. Взаимодействие между фирмой, выпускающей новую продукцию, и потребителем.
  - D. Несоответствие между реальностью и нашими представлениями о ней.
3. Какие цели преследует инвестор, приобретая ценные бумаги?
  - A. Безопасность вложений.
  - B. Доходность вложений.
  - C. Рост вложений.
  - D. Все перечисленное.
4. Какие из перечисленных стадий относятся к "жизненному циклу" нововведений?
  - A. Зарождение идеи, разработка и проектирование, создание и внедрение.
  - B. Разработка, эксперимент, производство.
  - C. Проектирование, эксперимент, использование и устаревание.
  - D. Зарождение, освоение, диффузия, рутинизация.
5. Какова средняя длительность инновационного процесса?
  - A. От 1 - 2 лет.
  - B. До 1 года.
  - C. От 1 - 3 лет.
  - D. 3 - 5 лет и более.
6. Что означает адаптивное внедрение?
  - A. Приспособление потребителя к новшеству.
  - B. Новшество меняется в соответствии с условиями потребителя.
  - C. Приспособление производства к требованиям поставщика.
  - D. Постоянное совершенствование новинок.
7. Какие инновационные разработки финансируются на безвозвратной основе?
  - A. Объекты федерального значения некоммерческого характера.
  - B. Объекты, связанные с поддержанием национальной безопасности.
  - C. Фундаментальные научные исследования
  - D. Все перечисленное.
8. Как могут быть классифицированы инновации по степени новизны?
  - A. Новинка в масштабах страны.
  - B. Новинка мирового масштаба.
  - C. Новинка в масштабах данного предприятия.
  - D. Все перечисленное.
9. Что такое фундаментальные научные исследования?
  - A. Познание общих принципов развития общества и природы.

В. Экспериментальная и теоретическая деятельность, ориентированная на познание закономерностей развития природы и общества

С. Теоретическая деятельность, направленная на изучение законов развития природы и техники.

Д. Все перечисленное.

10. В чем состоит смысл инновационной стратегии "инкубаторного синдрома"?

А. В опоре на выдающихся ученых - одиночек.

В. В создании хорошо оснащенных научно - исследовательских подразделений в рамках крупных компаний.

С. В попытках четко разграничить и разъединить сферы производства и создания новшеств.

Д. В стремлении к раздробленности научных подразделений.

## ВАРИАНТ 2

1. Какие из перечисленных организаций могут быть отнесены к инновационной инфраструктуре?

А. Банки, работники предприятий.

В. Инвестиционные фонды, ученые, работники предприятий.

С. Инвестиционные консультанты, коммерческие банки, средства массовой информации.

Д. Все перечисленное.

2. Что такое инновационный лаг?

А. Затраты на нововведение.

В. Продажа новшества какой - либо фирме.

С. Время между разработкой и проектированием новшества.

Д. Период времени между появлением новшества и воплощением его в нововведение.

3. Что относится к нормативной базе инновационного процесса?

А. Государственная инвестиционная программа.

В. Постановление правительства.

С. Федеральные целевые программы.

Д. Все перечисленное.

4. Что из перечисленного может являться причинами неожиданных неудач?

А. Некомпетентность разработки.

В. Ошибки и жадность.

С. Неверность исполнения замысла.

Д. Все перечисленное

5. Что такое улучшающие нововведения?

А. Нововведения, которые характеризуются массовым применением в большинстве отраслей промышленности.

В. Нововведения, которые оказывают существенное влияние на развитие отраслей промышленности.

С. Нововведения, появляющиеся в ходе реализации тех новых возможностей, которые закладываются базисными нововведениями.

Д. Все перечисленное.

6. Что называется рынком чистой конкуренции нововведений?

А. Система взаимоотношений продавца и покупателя, когда покупатель диктует условия продавцу.

В. Совокупность продавцов и покупателей, совершающих сделки по сходным товарам в ситуации, когда ни один покупатель или продавец не ожидает большого влияния на уровень текущих цен.

С. Система противоречий между продавцом и покупателем, существующая в сфере ценообразования.

Д. Взаимоотношения между продавцом и покупателем, когда продавец диктует свои цены.

7. В чем состоит смысл атрибутивного подхода к инновациям?



- A. Инновация рассматривается как одна из возможных реакций предприятия на общественные потребности.
  - B. Инновации определяются как атрибут любого вида предпринимательской деятельности.
  - C. Инновации представляются в виде новинок в определенных сферах производственной деятельности.
  - D. Инновация рассматривается как сопутствующий элемент любого производства.
8. Назовите главную из решаемых проблем нововведений.
- A. Расхождение между целями и интересами участников нововведений.
  - B. Недостаточность связей между стадиями нововведения.
  - C. Интегрированность инновационных процессов.
  - D. Дезинтегрированность инновационных процессов.
9. Что такое процесс коммерциализации?
- A. Внедрение новшества на рынок.
  - B. Приобретение новшества фирмой.
  - C. Продажа новшества покупателю.
  - D. Все перечисленное.
10. В чем состоит смысл создания научно - исследовательских консорциумов?
- A. В совместном финансировании внедрения новых разработок.
  - B. В совместном создании нововведений и выводе их на рынок.
  - C. В доведении нововведений до непосредственного потребителя.
  - D. В концентрации деятельности на доконкурентных стадиях инновационного процесса.

### ВАРИАНТ 3

1. На что направлена инновационная деятельность организаций?
- A. Разработку новых технологий.
  - B. Совершение научных открытий.
  - C. Использование научного, научно-технического и интеллектуального потенциала для получения нового или улучшенного продукта.
  - D. Внедрение научных открытий.
2. Какие инновационные разработки осуществляются на возвратной и конкурсной основе?
- A. Только те, которые осуществляются в сфере производства продуктов питания.
  - B. Только те, которые осуществляются в сфере производства товаров народного потребления.
  - C. Только те, которые осуществляются в сфере обороны.
  - D. Все, за исключением тех, которые инвестируются на безвозвратной основе.
3. Что такое базисные нововведения?
- A. Нововведения, ведущие к образованию новых отраслей промышленности и рынков.
  - B. Нововведения, составляющие основу промышленной базы государства.
  - C. Нововведения, составляющие основу каких-либо классов и видов продукции (услуг).
  - D. Нововведения, применяемые в наиболее прогрессивных, ведущих отраслях промышленности.
4. Какие из противоречий входят в группу неизбежных проблем нововведений?
- A. Обмен последствий, изменения и стабильность и старое - новое.
  - B. Старое - новое.
  - C. Обмен последствий.
  - D. Изменения и стабильность.
5. В чем состоит смысл узкого подхода к понятию инновация?
- A. К инновациям относят только усовершенствование качественных характеристик товаров широкого потребления.
  - B. Инновации характеризуют только как внедрение новшеств в производство.
  - C. Инновациями считаются только мировые открытия в социальной сфере.
  - D. Инновация трактуется как нововведение в технике и технологии.
6. Какие из перечисленных стадий относятся к "жизненному циклу" новшества?

- A. Разработка и проектирование.
  - B. Разработка, проектирование и изготовление, использование, устаревание.
  - C. Изготовление, использование, устаревание.
  - D. Зарождение, диффузия, рутинизация.
7. Что из перечисленного относится к формам участия на рынке новшеств?
- A. Покупка готового изделия, технологии, ноу - хау.
  - B. Приобретение лицензий на право производства товаров и услуг.
  - C. Приобретение нематериальных активов путем выпуска акций, облигаций.
  - D. Все перечисленное.
8. Отметьте виды "стратегии вторжения":
- A. Программируемое и адаптивное внедрение.
  - B. Вытеснения и вытеснения.
  - C. Активного нападения и обороны.
  - D. Массированной атаки и вытеснения.
9. В чем состоит суть предметного подхода к понятию "инновация"?
- A. Касается целой совокупности изделий, процедур и методов, характеризующихся определенными чертами.
  - B. В общей характеристике процесса создания и внедрения новшеств.
  - C. В виде предметных областей инновационного процесса.
  - D. В вычленении конкретных сфер, в которые могут быть внедрены новшества.
10. Что является основной причиной погони за достижениями научно-технического прогресса в рыночной экономике?
- A. Опережение конкурента.
  - B. Повышение качества продукции.
  - C. Стремление снизить себестоимость продукции.
  - D. Все перечисленное.

#### ВАРИАНТ 4

1. Что характеризует источник нововведения: неожиданный успех?
- A. Усиленный риск.
  - B. Незначительный риск и малые усилия.
  - C. Сложность разработки новшеств.
  - D. Большие усилия и финансовые вложения.
2. Что означает программируемое внедрение?
- A. Потребитель приспосабливается к новшеству.
  - B. Новшество внедряется потому, что выгодно с экономической точки зрения.
  - C. Новшество приспосабливается к потребителю.
  - D. Поставщик диктует новшества потребителю.
3. Что составляет предмет инновации?
- A. Внедрение новшеств в социальную сферу и производство.
  - B. Производство новых технических средств и технологии.
  - C. Создание, освоение и распространение разного типа новшеств.
  - D. Распространение новшеств.
4. Что такое "технологической разрыв"?
- A. Прекращается преемственность основополагающих принципов, на которых строятся однотипные нововведения.
  - B. Отсутствие связи между различными поколениями технических средств.
  - C. Прекращается процесс разработки и внедрения новшеств в конкретной сфере общественной жизни.
  - D. Участок, на котором происходит замена одной технологии другой.
5. С какого момента новшество становится нововведением?
- A. Принятие к распространению.
  - B. На этапе приобретения поставщиком.

- C. На этапе приобретения потребителем.
  - D. На этапе разработки.
6. Что является целью венчурного финансирования инноваций?
- A. Получение права на использование нововведения.
  - B. Приобретение права на получение процента от внедрения изобретения.
  - C. Все перечисленное в пунктах А и В.
  - D. Покупка патента или лицензии на изобретение.
7. В чем состоит смысл адресности венчурного финансирования инноваций?
- A. Финансируется конкретное предприятие.
  - B. Все перечисленное.
  - C. Финансируется деятельность конкретного ученого или группы изобретателей.
  - D. Финансируется определенная идея, проект.
8. В чем состоит смысл широкого подхода к понятию "инновация"?
- A. Под инновациями понимаются открытия в ведущих сферах общественного развития.
  - B. Под инновациями понимается все, что служит людям.
  - C. Под инновациями понимаются любые открытия, ведущие к прогрессу.
  - D. Под инновациями понимаются все открытия.
9. Что первоначально означало понятие "инновация"?
- A. Введение элементов одной культуры в другую.
  - B. Внедрение новых технологий.
  - C. Внедрение новшеств в управленческую деятельность.
  - D. Разработку новых образцов техники.
10. Кто может быть инвестором в инновационном процессе?
- A. Иностранные и межгосударственные организации.
  - B. Правительственные и региональные структуры.
  - C. Кооперативные и частные организации
  - D. Все перечисленное.

#### ВАРИАНТ 5

1. Кто такой "донор"?
- A. Поставщик.
  - B. Коммивояжер.
  - C. Производитель.
  - D. Покупатель.
2. Какие источники инноваций относятся к внешним?
- A. Новые знания.
  - B. Демографические.
  - C. Восприятия, настроения и ценностные установки.
  - D. Все перечисленное.
3. Как рассматривается понятие "инновация" при функциональном подходе?
- A. Как процесс сознательного осуществления изменений в технике, технологии и организации труда.
  - B. Как сущностная характеристика процесса развития.
  - C. Как процесс создания нового.
  - D. Как ролевая характеристика процесса развития.
4. Какие из перечисленных источников нововведений относятся к внутренним?
- A. Потребности процесса и изменения в структуре отрасли рынка.
  - B. Неожиданные события, неконгруэнтность и потребности процесса и изменения в структуре отрасли рынка.
  - C. Демографические и новые знания.
  - D. Неожиданные события и неконгруэнтность.
5. Кто такой "реципиент"?
- A. Потребитель.

- В. Руководитель
- С. Продавец.
- Д. Бизнесмен.

6. В чем состоит смысл цикла Кондратьева?

- А. Каждые 30 - 25 лет возникают кризисы в сфере инноваций.
- В. Каждые 50 лет длинная технологическая волна достигает максимальной высоты.
- С. На протяжении 30 лет осуществляется бескризисное развитие процесса внедрения

новшеств.

Д. Каждые 8-10 лет происходит всплеск в развитии техники.

7. Выделите основные этапы инновационного процесса.

А. Фундаментальные и прикладные исследования, опытно конструкторские и экспериментальные разработки, коммерциализация.

В. Создание, апробация, доведение до массового потребителя.

С. Проектирование, экспериментирование и массовое производство.

Д. Разработка, проектирование, издание и внедрение продукта (услуг).

8. Выделите принципы внедрения и реализации нового товара на рынке.

А. Учет реальных нужд и потребностей потенциальных потребителей и учет психологии покупателя.

В. Цена должна соответствовать характеристикам нового товара.

С. Учет психологии покупателя.

Д. Учет реальных нужд и потребностей потенциальных потребителей.

9. Выделите отличительные черты инноваций, основанных на новых знаниях.

А. Большой временной разрыв между разработкой и внедрением новой технологии.

В. Дороговизна инноваций.

С. Большой разрыв между появлением знания и его доведение до технического применения.

Д. Большой разрыв между появлением знания и его доведение до технического применения, большой временной разрыв между разработкой и внедрением новой технологии.

10. Что такое инновационная цепь?

А. Алгоритм разработки нововведения.

В. Взаимодействие всех элементов процесса создания нововведения.

С. Схема прохождения нововведения от этапа экспериментальных разработок до выведения его на рынок.

Д. Линейная последовательность этапов осуществления нововведений.

### **Критерии оценивания компетенций**

Оценка «отлично» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 90 %.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 70 %).

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 50 %).

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания составляет менее 50 %, либо ответы заимствованы.

### **Оформление ответов на тесты**

Ответы на тесты оформляются на студентом на отдельном листе самостоятельно. В правом углу проставляется ФИО и группа, далее следует номер теста и выбранный вариант ответа.

## **7. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ**

Данный вид самостоятельной работы рабочей программой дисциплины (модуля) не предусмотрен.

## **8. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ЗАЧЕТУ**

Процедура зачета (дифференцированного зачета) как отдельное контрольное мероприятие проводится по следующим вопросам.

1. Классификация инноваций.
2. Инновационный процесс и его элементы.
3. Волновая теория инноваций.
4. Вклад В. Кондратьева, К. Фримена. Й. Шумпетера.
5. Циклы инновационного развития.
6. Корреляции между типами инноваций и экономический период цикла.
7. Жизненные циклы технологий.
8. Основные цели и задачи государственной инновационной политики.
9. Приоритетные направления развития науки, технологий и техники РФ.
10. Источники информации для формирования инновационной политики.
11. Инновационная политика предприятия.
12. Факторы развития инновационной деятельности на предприятии.
13. Сопротивление нововведениям.
14. Источники инноваций.
15. Методы поиска идей совершенствования и развития организации.
16. Понятие инновационной стратегии.
17. Классификация инновационных стратегий.
18. Стратегии проведения НИОКР.
19. Стратегии внедрения и адаптации нововведений.
20. Типы инновационного поведения.
21. Управление инновационными изменениями.
22. Последовательность выбора и реализации инновационной стратегии.
23. Показатели инновационной деятельности предприятия.
24. Инновационные цели.
25. Правила построения дерева цели.
26. Инновационный потенциал.
27. Измерение инновационного потенциала.
28. Инновационный климат.
29. Инновационная позиция организации.
30. Инновационная активность.
31. Инновационная сила.
32. Формы малого инновационного предпринимательства.
33. Межфирменная научно-техническая кооперация в инновационных процессах.
34. Инновационные структуры федерального уровня.
35. Зарубежный опыт работы технопарков.

Зачет выставляется по результатам работы в семестре, при сдаче всех контрольных точек, предусмотренных текущим контролем успеваемости.

## **9. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ЭКЗАМЕНУ**

Данный вид самостоятельной работы рабочей программой дисциплины (модуля) не предусмотрен.

### **СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

#### Основная литература

- |     |  |   |   |   |
|-----|--|---|---|---|
| 1.1 | Колношенко, В. И.,<br>Колношенко, О. В.,<br>Царегородцев, Ю.<br>Н., Царегородцев,<br>Ю. Н. | Инновационный<br>менеджмент:<br>практикум | Москва:<br>Московский<br>гуманитарный<br>университет, 2016      | <a href="http://www.iprbookshop.ru/74721.html">http://www.iprbookshop.ru/74721.html</a> |
| 1.2 | Медынский В. Г.  | Инновационный<br>менеджмент: Учебник      | Москва: ООО<br>"Научно-<br>издательский центр<br>ИНФРА-М", 2017 | <a href="http://znanium.com/go.php?id=768557">http://znanium.com/go.php?id=768557</a>   |

1.3	Горфинкель В. Я., Базилевич А.И.	Инновационный менеджмент: Учебник	Москва: Вузовский учебник, 2019	<a href="http://znanium.com/go.php?id=1003543">http://znanium.com/go.php?id=1003543</a>
<b>Дополнительная литература</b>				
2.1	Беляев Ю. М.	Инновационный менеджмент	Москва: Издательско- торговая корпорация "Дашков и К", 2018	<a href="http://znanium.com/go.php?id=415047">http://znanium.com/go.php?id=415047</a>
2.2	Данилина Е.И., Горелов Д.В.	Инновационный менеджмент в управлении персоналом: Учебник для бакалавров	Москва: Издательско- торговая корпорация "Дашков и К", 2016	<a href="http://znanium.com/go.php?id=515755">http://znanium.com/go.php?id=515755</a>
2.3	Лапыгин Ю.Н.	Инновационный менеджмент: Учебное пособие	Москва: ООО "Научно- издательский центр ИНФРА-М", 2016	<a href="http://znanium.com/catalog/document?id=49078">http://znanium.com/catalog/document?id=49078</a>

### Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

- Э1 Колношенко В.И. Инновационный менеджмент [Электронный ресурс] : практикум / В.И. Колношенко, О.В. Колношенко, Ю.Н. Царегородцев. — Электрон. текстовые данные. — М. : Московский гуманитарный университет, 2016. — 292 с. — 978-5-906822-87-1. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/74721.html>
- Э2 Инновационный менеджмент: учебник / под ред. В.Я. Горфинкеля, Т.Г. Попадюк. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Вузовский учебник; ИНФРА-М, 2019. - 380с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1003543>
- Э3 Инновационный менеджмент : учебник / В.Г. Медынский. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 295 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/768557>
- Э4 Инновационный менеджмент / Лапыгин Ю.Н. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 266 с.: 60x90 1/16 ISBN 978-5-16-105133-7 (online) - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/567397>
- Э5 Инновационный менеджмент в управлении персоналом: Учебник для бакалавров / Данилина Е.И. - М.: Дашков и К, 2016. - 208 с.: 60x90 1/16. - (Учебные издания для бакалавров) (Переплёт) ISBN 978-5-394-02527-3 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/515755>
- Э6 Инновационный менеджмент / Беляев Ю.М. - М.:Дашков и К, 2018. - 220 с.: ISBN 978-5-394-02070-4 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/415047>



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Технологический институт сервиса (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе  
(ТИС (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе)**

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

по выполнению практических работ  
по дисциплине «Современный стратегический анализ»  
для обучающихся направления подготовки  
38.04.02 «Менеджмент»  
Программа магистратуры «Стратегическое управление»

## Содержание

Введение

Практическое занятия 1. Развитие систем стратегического управления

Практическое занятие 2. Методологические основы стратегического анализа

Практическое занятие 3. Факторный анализ внешней среды

Практическое занятие 4. Анализ основных групп конкурентов

Практическое занятие 5. Портфельный анализ деятельности предприятия

Практическое занятие 6. Реляционный стратегический анализ



## ВВЕДЕНИЕ

При изучении курса наряду с овладением студентами теоретическими положениями уделяется внимание приобретению практических навыков, с тем, чтобы они смогли успешно применять их в своей последующей работе.

Дисциплина «Современный стратегический анализ» призвана дать студентам глубокие фундаментальные теоретические и практические знания, умения и навыки работы в условиях рыночной экономики, позволяющие ускорить их профессиональную адаптацию к реалиям работы современных организаций и оптимизировать их деятельность с учётом последних достижений и передового опыта в области стратегического менеджмента. В рамках этой цели можно выделить следующие задачи:

- дать целостное, законченное представление о характере и специфике работы менеджеров по стратегическому управлению, которое опирается на человеческий капитал, ориентирует производственную деятельность организации на запросы потребителей, гибко реагирует на вызовы со стороны окружения и позволяет добиваться повышения конкурентных преимуществ;

- обучить обучающихся методам и инструментам стратегического анализа, подходам и способам разработки стратегий, их сопряжением друг с другом и достижением общего синергетического эффекта;

- подготовить специалистов-профессионалов, свободно и легко ориентирующихся в современном мире, способных на основе полученных знаний творчески, оперативно, обоснованно и с минимальным риском принимать решения по вопросам дальнейшего развития современных предприятий, разрабатывать и реализовывать на практике стратегические и текущие планы, увязывать их с основными управленческими процессами внутри организации, осуществлять постоянный мониторинг за изменениями, происходящими в её внутренней и внешней средах, и в соответствии с ними вносить необходимые коррективы в комплекс мероприятий по реализации стратегий.

В результате освоения данной дисциплины формируются следующие компетенции у обучающегося:

ПК-1 Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать организационную и функциональные стратегии развития, программы организационного развития и обеспечивать их реализацию.

ПК-1.1: Осуществляет оценку текущего и параметры будущего развития организации исходя из результатов комплексного экономического и стратегического анализа

ПК-1.2: Выявляет бизнес-возможности для стратегических изменений

ПК-1.3: Проводит выбор стратегии развития, разрабатывает планы реализации стратегических изменений, осуществляет контроль их реализации

ПК-4: способен самостоятельно разрабатывать программы научных исследований в области управления организацией и ее развитием и организовывать их проведение.

ПК-4.1: Изучает результаты отечественных и зарубежных научных исследований социально-экономических процессов

ПК-4.2: Организует разработку и внедрение прикладных программ научных исследований по совершенствованию экономических моделей, методов экономического анализа, системы экономических показателей и методик их расчета

ПК-4.3: Представляет результаты исследования заинтересованным лицам и в научной среде в виде отчета, обзора, доклада, публикации

**ПК-4.4: Участвует в инновационной деятельности с идеями, предложениями, проектами**

Изучив данный курс, студент должен:

**Знать:**

-исторический и мировой опыт становления и развития стратегического управления;
-сущность, содержание, цели, принципы и функции стратегического менеджмента;
-современные методики стратегического анализа отрасли и работающих в ней организаций;
-основные виды корпоративных, деловых, функциональных и операционных стратегий, а также особенности их планирования, разработки и реализации в деловой практике современных предприятий.

**Уметь:**

- развивать свой общекультурный и профессиональный уровень и самостоятельно осваивать новые методы исследования
- принимать организационно-управленческие решения и оценивать их последствия;
- разрабатывать корпоративную стратегию;
- проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой
- представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада.

**Владеть:**

- культурой мышления, способностью к восприятию, обобщению и стратегическому анализу информации, постановке цели и выбору путей ее достижения;
- методами стратегического анализа;
- современными экономико-математическими моделями и компьютерными технологиями имитационного моделирования стратегических процессов.

Реализация компетентностного подхода предусматривает широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий (разбор конкретных ситуаций, собеседование) в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков специалистов.

Лекционный курс является базой для последующего получения обучающимися практических навыков, которые приобретаются на практических занятиях, проводимых в активных формах: деловые игры; ситуационные семинары. Методика проведения практических занятий и их содержание продиктованы стремлением как можно эффективнее развивать у обучающихся мышление и интуицию, необходимые современному специалисту. Активные формы семинаров открывают большие возможности для проверки усвоения теоретического и практического материала.

## Тема 1. Развитие систем стратегического управления

**Цель занятия** заключается в формировании у обучающихся профессиональной компетенции ПК-1.1, 1.2,1.3, 4.1, 4.2, 4.3, 4.4

### *Теоретическая часть*

Стратегический анализ представляет собой процесс выявления и изучения стратегически важных факторов внешней и внутренней среды, формулирование альтернативных стратегий и стратегических решений, их анализ и выбор варианта, наиболее адекватного сложившейся ситуации.

В системе научных знаний стратегический анализ занимает двойственное положение. С одной стороны, он является одним из видов экономического анализа, наряду с текущим и оперативным, а с другой стороны, выступает этапом процесса стратегического управления.

Существуют альтернативные точки зрения относительно положения стратегического анализа в системе стратегического управления:

а) стратегический анализ является первым этапом процесса стратегического управления, предшествующим разработке миссии и целей {Стратегический анализ-Миссия-Цели...};

б) стратегический анализ должен осуществляться после формулирования миссии и постановки целей (Миссия-Цели-Стратегический анализ...);

в) стратегический анализ занимает промежуточное место между формулированием миссии и постановкой целей (Миссия-Стратегический анализ-Цели...).

Цель стратегического анализа — сбор информации о внутренней и внешней среде организации для оценки вариантов стратегии и определения стратегических целей, а также нахождение в каждом процессе наиболее устойчивых закономерностей и тенденций, способных играть решающую роль в будущем, и прогнозирование на их основе показателей производственно-хозяйственной деятельности организации.

Основные задачи стратегического анализа: оценка состояния внешней и внутренней среды организации; обоснование стратегических планов; оценка перспектив их выполнения; предоставление информации, необходимой для принятия стратегических управленческих решений.

Основные стадии стратегического анализа: анализ ретроспективы (прошлого), прогноз (оценка) перспектив, анализ будущего, выработка управляющих воздействий и формулирование альтернатив развития, новые прогнозные расчеты, выбор из альтернатив наилучшего варианта развития, выработка практических рекомендаций для осуществления выбранного варианта развития.

В зависимости от сложности рассматриваемых процессов и явлений стратегический анализ может быть частным и комплексным.

В зависимости от объекта анализа выделяют стратегический анализ внешней и внутренней среды. Стратегический анализ внешней среды делится

на стратегический анализ макроокружения и стратегический анализ микроокружения.

### ***Вопросы для обсуждения***

1. Сущность и место стратегического анализа в системе стратегического управления организацией
2. Цель, задачи стратегического анализа
3. Виды стратегического анализа
4. Принципы стратегического анализа

### ***Задания для самостоятельной работы***

Написать реферат и подготовить мультимедийную презентацию по темам:

1. Место и роль современного стратегического анализа в управлении предприятием
2. Классификация видов стратегического анализа

## **Тема 2. Методологические основы стратегического анализа**

**Цель занятия** заключается в формировании у обучающихся профессиональной компетенции ПК-1.1, 1.2, 1.3, 4.1, 4.2, 4.3, 4.4

### ***Теоретическая часть***

Разработка стратегии предприятия требует сбора и анализа большого объёма информации. Источники информации условно можно разделить на внешние и внутренние.

К внешним источникам относятся:

- обзоры рынка;
- аналитические статьи;
- реклама;
- статистика;
- базы данных;
- оценки экспертов;
- информация об уже проведённых исследованиях.

В число внутренних источников информации входят:

- бухгалтерская финансовая отчётность;
- данные управленческого учета;
- статистика производства, продаж, качества;
- отчёт о проведенных ранее обследованиях;
- различные статистические данные и пр.

Для сбора стратегической информации могут проводиться специальные исследования, основными этапами которых выступают: разработка общей концепции исследования; разработка плана исследования; проведение

исследования; оценка эффективности исследования; представление результатов исследования руководству или заказчику Процесс стратегического анализа начинается с определения основных элементов внешней и внутренней среды организации. Затем из этих элементов выбирают наиболее важные, которые называются критическими точками. У каждой организации есть свой, специфический комплекс критических точек, который зависит от размеров организации, характера ее деятельности, выбранных ею целей, географических, исторических и прочих особенностей. Определяются не только критические точки внешней и внутренней среды, но и круг вопросов, которые рассматриваются при изучении каждой из них.

После выявления критических точек проводится сбор информации о них. Он может осуществляться различными субъектами:

- сотрудниками различных подразделений организации (планово-экономического отдела, отдела маркетинга, отдела кадров и т.д.);
- сотрудниками специализированных организаций, в том числе консалтинговых компаний, научно-исследовательских институтов, высших учебных заведений и т.д.

Консалтинговые компании могут иметь различную специализацию:

- собирающие и продающие стандартную информацию по тем или иным темам;
- выполняющие исследования по индивидуальным заказам;
- узкоспециализированные компании, занимающиеся, например, проведением телефонных опросов или формированием выборки.

При отсутствии готовой информации по той или иной теме проводят специальные исследования для ее формирования.

### ***Вопросы для обсуждения***

1. Информационная база стратегического анализа. 2. Организация проведения сбора стратегической информации

### ***Практические задания***

Задание 1. Составьте списки факторов, которые должны быть рассмотрены в процессе стратегического анализа для:

- сельскохозяйственного предприятия, занимающегося производством зерновых культур и подсолнечника;
- элеватора;
- консервного завода;
- торгового предприятия;
- транспортного предприятия;
- строительной компании.

Есть ли в составленных вами перечнях факторы, общие для разных организаций? Какие это факторы?

Задание 2. Распределите факторы, включенные вами в список для проведения стратегического анализа в предыдущем задании, на две группы: факторы внешней и внутренней среды. Выберите из них те, которые, на ваш взгляд, являются критическими точками для рассматриваемых предприятий.

Задание 3. Составьте список источников, которые могут быть использованы для сбора информации об одной из определенных вами критических точек.

Задание 4. Составьте перечень ресурсов, которые вам потребуются для сбора информации о выбранной критической точке.

### ***Задания для самостоятельной работы***

Написать реферат и подготовить мультимедийную презентацию по теме: Информационное обеспечение стратегического анализа процессов функционирования и развития предприятия.

## **Тема 3. Факторный анализ внешней среды**

**Цель занятия** заключается в формировании у обучающихся профессиональной компетенции ПК-1.1, 1.2, 1.3, 4.1, 4.2, 4.3, 4.4

### ***Теоретическая часть***

Анализ внешней среды ориентирован на использование возможностей организации, которые представляют окружение организации, а также на защиту от угроз, связанных с изменением внешней среды. Данный анализ является исходным при разработке стратегии, планировании предпринимаемых стратегических изменений. Согласно рассмотренной в предыдущем разделе общей модели стратегического управления, внешний анализ составляет первую часть SWOT-анализа.

Важно отметить, что необходимо структурировать сбор информации о внешней среде. Ведь чрезмерное увлечение набором данных является затратным мероприятием. Включение малоэффективных переменных в перечень определяемых факторов может, не оправдано смещать акценты при принятии стратегических решений. К негативному эффекту может привести и поверхностный анализ имеющейся информации. В то же время, недостаток данных приводит к попыткам оптимизации без какого-либо существенного фактора, что неизбежно может привести к выбору ошибочного стратегического направления. Поэтому рационально придерживаться апробированных схем анализа. Прежде всего, следует определиться с составом внешней среды.

Для анализа развития внешней среды используются различные методы, основанные на составлении перечня возможностей и угроз, которые обеспечат исследование окружения организации.

### ***Вопросы для обсуждения***

1. Сущность внешнего анализа.
2. Представление о возможностях и угрозах организации.
3. Укажите состав и особенности микросреды.
4. Укажите состав и особенности макросреды.
5. Что такое неопределенность внешней среды, каковы пути ее преодоления?
6. Что представляет собой управление по слабым сигналам?

### ***Практические задания***

#### **Задание 1**

А) Изучите любое хорошо знакомое вам предприятие – то, в котором вы работаете или проходили практику. Определите для выбранного вами предприятия, какие субъекты рыночной деятельности являются для него:

- а) поставщиками;
- б) маркетинговыми посредниками;
- в) конкурентами;
- г) клиентами;
- д) контактными аудиториями.

Б) В каждой категории участников микросреды выбранного вами предприятия приведите несколько примеров. Опишите характер отношений вашей фирмы с различными организациями. Чем эти отношения отличаются? Обоснуйте принадлежность каждой из названных фирм к определенной группе представителей микросреды.

#### **Задание 2**

А) Назовите, какие факторы макросреды из разряда демографических, экономических, природных, технологических, социокультурных, политических и международных необходимо учитывать производителю:

- а) спортивных велосипедов;
- б) коллекционных кукол;
- в) надувных лодок;
- г) хлебо-булочных изделий;
- д) спичек.

Б) В каждой группе факторов укажите 5–7 наиболее важных. Проранжируйте важность факторов макросреды для каждого из перечисленных производителей, сравните полученные результаты, попробуйте объяснить, почему для каждого предприятия результаты ранжирования могут быть разными.

#### **Задание 3**

Составьте резюме анализа факторов внешней среды для одного из местных предприятий. Оцените его жизнеспособность и перспективы развития. Что нужно предпринять для улучшения позиции предприятия? Какие из ныне

не учитываемых факторов могут в будущем играть важную роль в стратегическом положении фирмы?

#### Задание 4

Приведите примеры оценки факторов внешней среды с помощью других характеристик, кроме «цена – качество». Укажите перспективы данных оценок для заданного предприятия.

### Тема 4. Анализ основных групп конкурентов

**Цель занятия** заключается в формировании у обучающихся профессиональной компетенции ПК-1.1, 1.2, 1.3, 4.1, 4.2, 4.3, 4.4

#### *Теоретическая часть*

Групповой анализ предполагает изучение группы организаций, конкурирующих на сходной основе. Для этого оцениваются *общие ключевые характеристики*.

М. Портер предложил выделять *стратегические группы конкурентов*, имеющих сопоставимые позиции по различным характеристикам организаций одной отрасли – выпускаемым товарам, каналам сбыта, размерам рыночного сегмента и пр. Однако каждая группа (или отдельная организация) по одной или нескольким характеристикам имеет свою, четко различимую позицию, отличную от других групп.

Задача анализа – выявить характеристики, используемые разработчиками стратегий для изучения различий между группами, и измерить их. К ним могут относиться:

- характеристики товара (качество, цена, разнообразие, наличие торговых марок, дизайн и т.д.);
- характеристики рынка (размер сегмента, каналы распределения, предпочтения потребителей, география и др.);
- структурные и стратегические характеристики (размеры организации, технологии, общие фонды, собственники, тип стратегии и пр.);
- финансово-экономические характеристики (уровень рентабельности, издержки, особенности ценообразования и др.).

Групповой анализ позволяет оценить уровень конкуренции в отрасли, выявить конкурентные преимущества различных групп.

#### ***Вопросы для обсуждения***

1. Методы анализа конкурентного окружения.
2. Что такое структурный анализ внешней среды?
3. Объясните содержание пяти сил конкуренции М. Портера.
4. Что такое групповой анализ внешней среды?
5. Каковы представления М. Портера о позиционировании конкурентов?
6. Перечислите основные группы внешних стейкхолдеров, методы работы с ними.



## ***Практические задания***

### **Задание 1**

С помощью позиционных карт проведите анализ основных групп конкурентов местного рынка, выпускающих однородные товары (производители кондитерских изделий, молока, мяса, колбасных изделий, пива, хлебобулочных изделий и пр.). Каковы условия изменения сложившегося положения?

### **Задание 2**

Разработать слайды по анализу основных групп конкурентов и выступить с докладом – презентацией, раскрывающей особенности и содержание конкуренции.

## **Тема 5. Портфельный анализ деятельности предприятия**

**Цель занятия** заключается в формировании у обучающихся профессиональной компетенции ПК-1.1, 1.2, 1.3, 4.1, 4.2, 4.3, 4.4

### ***Теоретическая часть***

Стратегическая единица бизнеса (СЕБ) – это внутрифирменная хозяйственная единица, обеспечивающая выпуск продукции на одном или нескольких сегментах рынка. Сегмент понимается в традиционном маркетинговом смысле. В основном это часть рынка, ориентированная на определенных потребителей.

Совокупность СЕБ, принадлежащих одному владельцу, называется портфелем фирмы. Инструментом анализа хозяйственной деятельности в диверсифицированной компании (состоящей из нескольких СЕБ) является портфельный анализ. Данный анализ занимал центральное место в разработке стратегии корпорации в 70-е годы прошлого века. Не утратил он своего значения и в настоящее время.

Портфельный анализ обеспечивает получение общей оценки образования затрат и прибыли в такой компании. На основе анализа формируется корпоративная или портфельная стратегия компании. Данная стратегия позволяет:

- распределить ресурсы между единицами бизнеса;
- оценить эффективность конкурентных стратегий каждой СЕБ, сравнить их между собой, сделать выводы о перспективах развития СЭБ;
- при слабо сбалансированном портфеле (в котором, в частности, мало перспективных продуктовых линий, либо имеются явно убыточные СЕБ) выработать рекомендации о реструктуризации корпорации – открытии новых продуктовых линий, изменении прежних и пр.;
- разработать долгосрочные цели компании;
- обеспечить единую стратегическую ориентацию всех бизнес-единиц корпорации и т.д.

### ***Вопросы для обсуждения***

1. Что представляет собой стратегическая единица бизнеса (СЕБ)?
2. Что такое портфель предприятия?
3. Для чего предназначен портфельный анализ и какие задачи он решает?
4. Поясните логику построения и особенности использования портфельных матриц.
5. Каковы исходные допущения матрицы БКГ?
6. Опишите принципы построения матрицы БКГ.
7. Приведите примеры товаров – проблем, товаров – звезд, товаров – дойных коров, товаров – собак из практики российских предприятий.
8. Каковы стратегии портфельного анализа на основе матрицы БКГ?
9. Каковы стратегии портфельного анализа на основе матрицы БКГ?
10. Почему БКГ модифицировала свою портфельную матрицу?
11. Укажите исходные предположения модифицированной матрицы БКГ.
12. Приведите примеры каждого из четырех видов деятельности модифицированной матрицы БКГ.
13. Каковы стратегии портфельного анализа на основе модифицированной матрицы БКГ?
14. Какова сущность метода анализа PIMS?
15. Перечислите наиболее значимые факторы PIMS.

### ***Практические задания***

#### **Задание 1**

Разработать слайды для анализа портфеля деятельности конкретного предприятия и выступить с докладом – презентацией, раскрывающей особенности и содержание стратегий каждой СЕБ.

#### **Задание 2**

Портфель видов деятельности производителя продуктов питания включает шесть бизнес-единиц. Данные об их продажах, а также о продажах основных конкурентов приведены в таблице. Проведите портфельный анализ предприятия методом БКГ и оцените его состояние. Каковы стратегии могут быть рекомендованы каждой СЕБ?

СЕБ	Продажи, тонны	Темп роста рынка, %	Продажи трех главных конкурентов, тонны
А	1	14	1,7 / 1,7 / 1
Б	3,2	18	3,2 / 3,2 / 2
В	3,8	8	3,8 / 3 / 2,5
Г	6,4	4	6,6 / 1,6 / 1,4
Д	0,7	4	3 / 2,5 / 2
Е	1	16	1,4 / 1,4 / 1

#### **Задание 3**

Осуществить анализ деятельности предприятия, обладающего несколькими СЕБ, используя несколько методов портфельного анализа.

## Тема 6. Реляционный стратегический анализ

**Цель занятия** заключается в формировании у обучающихся профессиональной компетенции ПК-1.1, 1.2, 1.3, 4.1, 4.2, 4.3, 4.4

### *Теоретическая часть*

Понятие «реляция» по-латыни означает «отношения». Реляционная теория связывает развитие фирм с установлением кооперационных отношений с другими участниками рынка. Но реляционная теория, в отличие от теории транзакционных издержек, по-иному трактует стратегическую тенденцию устанавливать кооперационные отношения с деловыми партнерами. В рамках данной теории считается, что фирма не стремится закрепить конкурентные преимущества за счет партнерских отношений, кооперация выступает методом устранения конкурентной борьбы.

Для понимания логики и содержания реляционной теории с позиции управленческих категорий обратимся к исследованиям Дж. Томпсона о разнонаправленной стратегии развития сложных организаций. В центре внимания организаций – неопределенность внешней среды. Для оценки направления действий организаций Дж. Томпсон рассматривает два варианта значения термина «рациональности» применительно к развитию организации – инструментальное и экономическое.

Реляционная теория может вступать в противоречие с экономической трактовкой рациональности, но хорошо согласуется с инструментальным подходом. Речь идет о том, что вместо минимизации суммарной величины транзакционных и производственных издержек, компании направляют усилия на координацию своих действий с деловыми партнерами.

Для этого фирма может попытаться инвестировать средства в создание различных организационных структур, обеспечивающих координацию действий партнеров. Данные вложения не способствуют минимизации транзакционных издержек, но в долгосрочной перспективе помогут избежать риска потери поставщика и вытекающим из такой утраты требованием налаживания новых деловых отношений с другими фирмами.

Таким образом, реляционная составляющая стратегий компаний обеспечивает снижение неопределенности рынка. Сущность реляционной стратегии отражает

### *Вопросы для обсуждения*

1. В каких случаях максимизация общей прибыли является эталоном поведения фирм?
2. В чем отличие поведенческих теорий, эволюционной теории фирм от неэкономических представлений?
3. Что включают в себя транзакционные издержки?
4. При каком соотношении между транзакционными и производственными издержками комплектующие изделия рационально получать от поставщиков?

5. Дайте определение стратегического альянса.
6. Охарактеризуйте европейский и американский юридический подход к деятельности альянса.
7. Как можно оценить современные перспективы деятельности альянса с позиции его эффективности?
8. Что является основным побудительным мотивом создания альянса фирм-конкурентов?
9. Каковы основные типы альянсов фирм-конкурентов?
10. Что является основным побудительным мотивом создания альянсов неконкурирующих фирм?
11. Каковы основные типы альянсов неконкурирующих фирм?

### **Практические задания**

#### **Задание 1**

Охарактеризуйте альянсы в сфере информационных технологий. Разработайте принципы, укажите особенности реляционных стратегий. В составе малых групп сформулируйте реляционные стратегии предполагаемых альянсов.

#### **Задание 2**

Дайте оценку формирования стратегических альянсов, заключаемых в автомобилестроении.

#### **Задание 3**

Дайте оценку формирования стратегических альянсов, заключаемых в отраслях сырьевого сектора.

#### **Задание 4**

Дайте оценку формирования стратегических альянсов, заключаемых в перерабатывающих отраслях.

### **СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

<b>6.1.1. Основная литература</b>				
	<b>Авторы, составители</b>	<b>Заглавие</b>	<b>Издате</b>	<b>Адрес</b>
Л1.1	ДГТУ, каф. "МиБТ"; сост.: Т.А. Иваночкина, И.М. Пешхоев	Системы массового обслуживания: метод. указания к проведению практических занятий по дисциплинам «Методы принятия управленческих решений», Методы обоснования управленческих решений»	Ростов н/Д.: ИЦ ДГТУ, 2018	<a href="https://ntb.donstu.ru/content/sistemy-massovogo-obslyzhvaniya-metodicheskie-ukazaniya-k-provedeniyu-prakticheskikh-zanyatiy-po-disciplinam-metody-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy-metody-obosnovaniya-upravlencheskih-resheniy">https://ntb.donstu.ru/content/sistemy-massovogo-obslyzhvaniya-metodicheskie-ukazaniya-k-provedeniyu-prakticheskikh-zanyatiy-po-disciplinam-metody-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy-metody-obosnovaniya-upravlencheskih-resheniy</a>

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
Л1.2	ДГТУ, Каф. "МиБТ"; сост.: Т.А. Иваночкина, И.М. Пешхоев	Теория принятия решений: метод. указания к проведению практических занятий по дисциплинам «Методы принятия управленческих решений», «Методы обоснования управленческих решений»	Ростов н/Д.: ИЦ ДГТУ, 2018	<a href="https://ntb.donstu.ru/content/teoriya-prinyatiya-resheniy-metodicheskie-ukazaniya-k-provedeniyu-prakticheskikh-zanyatiy-po-disciplinam-metody-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy-metody-obosnovaniya-upravlencheskih-resheniy">https://ntb.donstu.ru/content/teoriya-prinyatiya-resheniy-metodicheskie-ukazaniya-k-provedeniyu-prakticheskikh-zanyatiy-po-disciplinam-metody-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy-metody-obosnovaniya-upravlencheskih-resheniy</a>

#### **6.1.2. Дополнительная литература**

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
Л2.1	Федотова С.В.	Создание Windows - приложений в среде Delphi	М.: Солон Пресс, 2004	
Л2.2	ДГТУ, Каф. "МЭиМЭО"; сост. П.М. Таранов	Методические указания по дисциплине «Методология научных исследований в экономике» для магистрантов по направлению подготовки 38.04.01 «Экономика»	Ростов н/Д.: ИЦ ДГТУ, 2018	<a href="https://ntb.donstu.ru/content/metodicheskie-ukazaniya-po-discipline-metodologiya-nauchnyh-issledovaniy-v-ekonomike-dlya-magistrantov-po-napravleniyu-podgotovki-380401-ekonomika">https://ntb.donstu.ru/content/metodicheskie-ukazaniya-po-discipline-metodologiya-nauchnyh-issledovaniy-v-ekonomike-dlya-magistrantov-po-napravleniyu-podgotovki-380401-ekonomika</a>

#### **6.1.3. Методические разработки**

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Адрес
ЛЗ.1	ДГТУ; сост. А.Г. Сапожникова	Руководство для преподавателей по организации и планированию различных видов занятий и самостоятельной работы обучающихся в Донском государственном техническом университете: метод. указания	Ростов н/Д.: ИЦ ДГТУ, 2018	<a href="https://ntb.donstu.ru/content/rukovodstvo-dlya-prepodavateley-po-organizacii-i-planirovaniyu">https://ntb.donstu.ru/content/rukovodstvo-dlya-prepodavateley-po-organizacii-i-planirovaniyu</a>
<b>6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"</b>				
Э1	Ополченова Е.В. Современный стратегический анализ: учебное пособие / Ополченова Е.В.— М.: Российская международная академия туризма, Университетская книга, 2016. 112— с.			
Э2	Конкурентный анализ: учебно-методическое пособие / — И.: Ассоциация по методологическому обеспечению деловой активности и общественного развития «Митра», 2014. 31— с.			
Э3	Клавсуц И.Л. Стратегический менеджмент: учебник / Клавсуц И.Л., Русин Г.Л., Цомаева И.В.— Н.: Новосибирский государственный технический университет, 2014. 188— с.			
Э4	Исаева Е.А. Стратегический менеджмент в финансово-кредитных организациях: учебное пособие / Исаева Е.А.— М.: Евразийский открытый институт, 2011. 212— с.			
<b>6.3.1 Перечень программного обеспечения</b>				
6.3.1.1	Microsoft Windows XP, Сертификат подлинности Windows (COA) на корпусе ноутбука;			
6.3.1.2	Microsoft Office 2007 Professional Plus лицензионное соглашение № 44684778			
6.3.1.3	Windows 7 корпоративная,			
6.3.1.4	Оплата продления подписки Imagine premium по счету IM29470 от 28.01.2019г.;			
6.3.1.5	Microsoft Office 2010 Professional Plus лицензионное соглашение № 49405992			
<b>6.3.2 Перечень информационных справочных систем</b>				
6.3.2.1	Информационно-правовая система «Консультант +», <a href="http://www.abc.vvsu.ru">http://www.abc.vvsu.ru</a> , <a href="http://www.cbr.ru.ru">http://www.cbr.ru.ru</a>			



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВА-  
ТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
Технологический институт сервиса (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе  
(ТИС (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе)

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

для организации самостоятельной работы  
по дисциплине «Современный стратегический анализ»  
для обучающихся направления подготовки  
38.04.02 «Менеджмент»  
Программа магистратуры «Стратегическое управление»

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение

1. Общая характеристика самостоятельной работы
  2. Контрольные точки и виды отчетности по ним
  3. Методические рекомендации по изучению теоретического материала
  4. Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям
  5. Методические рекомендации по подготовке доклада
  6. Методические рекомендации по подготовке к тестированию
  7. Методические рекомендации по выполнению контрольной работы
  8. Методические рекомендации по подготовке к зачету
- Список рекомендуемых информационных источников



## ВВЕДЕНИЕ

Цель методических указаний – оказать помощь студентам в освоении курса «Современный стратегический анализ».

Данные методические указания направлены на систематизированное и логически последовательное изучение общих закономерностей функционирования экономики с помощью обсуждения проблемных вопросов по теме, решения проблемных задач и обсуждения ситуаций, тестов, подготовки рефератов, докладов, презентаций.

Перед началом курса целесообразно ознакомиться со структурой дисциплины на основании программы, а также с последовательностью изучения тем и их объемом. С целью оптимальной самоорганизации необходимо сопоставить эту информацию с графиком занятий и выявить наиболее затратные по времени и объему темы, чтобы заранее определить для себя периоды объемных заданий.

### 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Цель освоения дисциплины – дисциплина «Современный стратегический анализ» имеет целью дать студентам необходимые знания в области экономического управления хозяйственной деятельностью предприятия, научить самостоятельно принимать решение по вопросам, затрагивающим различные аспекты непосредственной деятельности предприятия и приобрести навыки расчета и анализа основных экономических показателей.

Изучение дисциплины нацелено на формирование бакалавра, способного обобщать экономические явления, прогнозировать развитие предприятия, разрабатывать направления повышения эффективности их деятельности в условиях рыночной экономики.

Применение метода системного анализа к изучению данной дисциплины определяет следующие его задачи: изучение экономических проблем в исторической перспективе, расширение знания обучающихся в области экономики, развитие способности обучающихся к пониманию и критическому осмыслению проблем современности, обсуждаемых в средствах массовой информации, экономической литературе, а также приобретение навыков последовательно и грамотно излагать свои мысли в устной и письменной форме.

В результате освоения данной дисциплины формируются следующие компетенции у обучающегося:

ПК-1 Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать организационную и функциональные стратегии развития, программы организационного развития и обеспечивать их реализацию.

ПК-1.1: Осуществляет оценку текущего и параметры будущего развития организации исходя из результатов комплексного экономического и стратегического анализа

ПК-1.2: Выявляет бизнес-возможности для стратегических изменений

ПК-1.3: Проводит выбор стратегии развития, разрабатывает планы реализации стратегических изменений, осуществляет контроль их реализации

ПК-4: способен самостоятельно разрабатывать программы научных исследований в области управления организацией и ее развитием и организовывать их проведение.

ПК-4.1: Изучает результаты отечественных и зарубежных научных исследований социально-экономических процессов

ПК-4.2: Организует разработку и внедрение прикладных программ научных исследований по совершенствованию экономических моделей, методов экономического анализа, системы экономических показателей и методик их расчета

ПК-4.3: Представляет результаты исследования заинтересованным лицам и в научной среде в виде отчета, обзора, доклада, публикации

ПК-4.4: Участвует в инновационной деятельности с идеями, предложениями, проектами

Самостоятельная работа по дисциплине «Современный стратегический анализ» выполняется с целью получения и закрепления знаний, приобретенных при изучении теоретического материала.

## **2. КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ И ВИДЫ ОТЧЕТНОСТИ ПО НИМ**

Контроль качества и сроков изучения тем лекций выполняется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в виде конспектирования текста.

Контроль качества и сроков выполнения практических заданий осуществляется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в соответствии с заданием.

Контроль качества сдачи доклада осуществляется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в соответствии с заданием.

Успеваемость обучающихся по каждой дисциплине оценивается в ходе текущего контроля и промежуточной аттестации.

## **2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА**

Изучение любого раздела или темы следует начинать с ознакомления с вопросами плана изучения темы. Теоретический материал представляет собой конспект лекций, содержащий необходимый набор утверждений и формул (без детальных подробностей), но с подробным обоснованием их использования при решении конкретных экономических задач. При изучении материала необходимо помимо лекционных материалов использовать рекомендуемую основную и дополнительную литературу для лучшего усвоения материала.

Осваивать теорию следует в соответствии с той последовательностью, которая представлена в плане лекции. Методика работы с литературой предусматривает ведение записи прочитанного в виде плана - конспекта, опорного конспекта. Это позволит сделать знания системными, зафиксировать и закрепить их в памяти.

Для успешного освоения дисциплины, необходимо самостоятельно детально изучить представленные темы по рекомендуемым источникам информации. При подготовке к занятиям следует руководствоваться указаниями и рекомендациями преподавателя, использовать основную литературу из представленного им списка. Для наиболее глубокого освоения дисциплины рекомендуется изучать литературу, обозначенную как «дополнительная» в представленном списке в РПД.

### **Вопросы для подготовки к устному опросу текущего контроля (Блок 1)**

1. Понятие стратегии. Значение стратегии. Роль стратегии в успехе предприятия.
2. Достижение конкурентного преимуществ. Сохранение конкурентного преимущества.
3. Основная схема современного стратегического анализа.
4. SWOT-анализ.
5. Корпоративная стратегия и бизнес-стратегия.
6. Различные функции стратегического менеджмента в фирме.
7. Стратегия: подкрепление решения, механизм координации. Роль анализа в формулировании стратегии.
8. Инструменты современного стратегического анализа.
9. Понятие бухгалтерской прибыли и экономической прибыли. Связь между прибылью и стоимостью предприятия.
10. Применение дисконтированного денежного потока к оценке стоимости компаний, направлений бизнеса и стратегий.
11. Стратегия и реальные опционы. Оценка стоимости опциона. Стратегия как управление опционами.
12. Включение принципов создания стоимости в стратегический анализ.
13. Оценка эффективности деятельности. Оценка альтернативных стратегий.

14. Постановка целей деятельности. Ценности, миссия и видение.
15. Анализ отраслевой структуры: основные принципы.
16. Детерминанты прибыли в отрасли: спрос и конкуренция.
17. Анализ привлекательности отрасли.
18. Модель пяти факторов конкуренции Портера.
19. Конкуренция со стороны товаров-заменителей. Угроза со стороны новых потенциальных участников рынка. Соперничество между закрепившимися на рынке конкурентами.
20. Рыночная власть покупателей и поставщиков.
21. Применение анализа отраслевой структуры. Прогнозирование прибыльности отрасли. Стратегии изменения отраслевой структуры.
22. Применение результатов анализа конкурентов. Анализ сегментации рынка. Использование сегментации.
23. Отрасли и рынки. Определение рынков: субституция спроса и предложения.
24. От привлекательности отрасли к конкурентному преимуществу: выявление главных факторов успеха.
25. Отраслевой и конкурентный анализ.
26. Вклад теории игр. Изменение структуры игры. Полезна ли теория игр?
27. Анализ конкурентов. Сбор данных о конкурентах. Схема прогнозирования поведения конкурентов.
28. Анализ ресурсов и способностей. Роль ресурсов и способностей в формулировании стратегии.
29. Анализ сегментации рынка. Использование сегментации.
30. Стратегия, основанная на ресурсах и способностях. Ресурсы и способности как источники прибыли.

### **Вопросы для подготовки к устному опросу текущего контроля (Блок 2)**

1. Ресурсы фирмы. Оценка потенциальной прибыльности ресурсов и способностей.
2. Присвоение результатов конкурентного преимущества.
3. Управление знаниями. Виды и процессы обработки знаний.
4. Взаимопревращение знаний.
5. Организационная структура и системы управления.
6. Эволюция корпорации. Многоотраслевая корпорация.
7. Фирмы и рынки. Линейная и штатная структуры.
8. Принципы схемы организационной структуры. Специализация и разделение труда.
9. Проблема координации. Проблема сотрудничества: стимулы и контроль.
10. Иерархия в структуре организации. Иерархия как координация: модульный принцип построения.
11. Применение принципов организационной структуры. Определение организационных единиц. Организация на основе степени координации.
12. Альтернативные формы организационной структуры. Функциональная структура. Многодивизиональная структура. Матричные структуры.
13. Управленческие системы координации и контроля.
14. Системы стратегического планирования.
15. Финансовое планирование и системы контроля.
16. Корпоративная культура как механизм контроля. Интеграция различных механизмов контроля.
17. Анализ конкурентного преимущества. Конкурентное преимущество на различных рынках.
18. Динамические аспекты эффективности затрат.

47. Рынки с эффективной конкуренцией: отсутствие конкурентного преимущества. Типы конкурентного преимущества: преимущество по издержкам и преимущество по различию.
48. Затраты на входе. Остаточная эффективность. Управление сокращением издержек.
19. Природа дифференциации и ее преимущества. Переменные дифференциации. Дифференциация и сегментация.
20. Бизнес-стратегии в контексте различных отраслей.
21. Структура, конкуренция и факторы успеха в течение жизненного цикла. Дифференциация товара.
22. Организационная демография и структура отрасли.
23. Местоположение и международная торговля.
24. Управление двойными стратегиями.
25. Формирование будущего. Подготовка к будущему: сценарный анализ.
26. Альтернативные подходы к классификации отрасли. Стратегическая матрица окружающей среды BCG.
27. Классификация отраслей в соответствии с конкурентной динамикой. Технологические отрасли и управление инновациями.
28. Формулирование бизнес-стратегии. Контроль эффективности деятельности и процесс составления бюджета.
29. Управление рисками.
30. Вертикальная интеграция и сфера деятельности фирмы.

### **Критерии оценки устного опроса**

Полнота ответа на поставленный вопрос, умение использовать термины, приводить примеры, делать выводы.

За каждый блок в сумме обучающийся должен получить 25 баллов, из них 5 – за посещение занятий, 5 - Выполнение дополнительных заданий (доклад, статья, презентация), 10 – за выполнение тестовых заданий, 5 – за защиту лабораторных работ

Критерии получения оценки:

- результат, содержащий полный правильный ответ – максимальное количество баллов;

- результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – более 60%) или ответ, содержащий незначительные неточности– 75% от максимального количества баллов;

результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – от 30 до 60%) или ответ, содержащий значительные неточности -40 % от максимального количества баллов;

- результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – менее 30%), неправильный ответ (ответ не по существу задания) или отсутствие ответа – 0 % от максимального количества баллов.

### **3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

Процесс подготовки к практическим (семинарским) занятиям включает изучение нормативных документов, обязательной и дополнительной литературы по рассматриваемому вопросу.

Непосредственное проведение практического (семинарского) занятия предполагает:

- индивидуальные выступления обучающихся с сообщениями по какому-либо вопросу изучаемой темы;

- фронтальное обсуждение рассматриваемой проблемы, обобщения и выводы;

- решение задач и упражнений по образцу;

- решение вариантных задач и упражнений;
- решение ситуационных производственных (профессиональных) задач;
- проектирование и моделирование разных видов и компонентов профессиональной деятельности.

Процесс подготовки к практическим (семинарским) занятиям включает изучение нормативных документов, обязательной и дополнительной литературы по рассматриваемому вопросу.

## **5. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ РЕФЕРАТА**

К самостоятельной работе относится написание и защита реферата в семестре. Подготовка реферата по дисциплине «Современный стратегический анализ» - один из основных этапов учебного процесса в обучении обучающихся, которым необходимо приобрести навыки самостоятельного исследования и представления его результатов. Тема выбирается студентом самостоятельно по согласованию с преподавателем.

Примерные темы рефератов:

1. Роль финансовой стратегии в управлении финансами хозяйствующих субъектов
2. Стратегия формирования и развития трудового потенциала в сельскохозяйственных организациях.
3. Составляющие денежного потока как объекты финансового управления.
4. Особенности формирования оборотных средств в современных условиях.
5. Стратегическое планирование потребности в оборотных средствах в современных условиях.
6. Стратегия формирования собственных оборотных средств и их роль в хозяйственной деятельности.
7. Особенности и характер финансового планирования в различные периоды развития экономики России.
8. Стратегия антикризисного регулирования в РФ.
9. Методы реализации антикризисных процедур
10. Оптимизация прибыли в организациях различных форм собственности.

В результате подготовки реферата студент может выступать на конференциях и семинарах по этому вопросу.

### **Общие рекомендации по подготовке реферата**

Реферат должен включать в себя введение, основную часть и заключение.

Во введении необходимо отразить обоснование актуальности выбранной темы, краткое описание текущего состояния проблемы. В нем студент должен указать цель и задачи работы, объект исследования, элементы новизны, введенные в процессе написания работы. Необходимо перечислить проблемы, которые должны быть решены в рамках выбранной темы.

Основная часть реферата должна содержать вопросы, предусмотренные в плане работы. В ней необходимо отразить теоретические основы, раскрывающие суть проблемы, проанализировать собранные материалы, характеризующие практическую сторону объекта исследования. Этот раздел может содержать рабочие таблицы, диаграммы (диаграммы и другие материалы).

В заключение необходимо отразить выводы и предложения, полученные в результате предыдущей работы. Они должны быть сформулированы четко и точно.

Список литературы включает в алфавитном порядке список современных законов и нормативных актов, соответствующей научной литературы, научных работ, статистических сборников и других источников, выпущенных не ранее пяти лет.

### **Оформление реферата и порядок защиты**

Объем работы – 15-20 страниц пронумерованного компьютерного текста, шрифт, 14, интервал 1,5, поля стандартные. Иллюстрации, фотографии, рисунки, графики, которые появляются на тексте, должны быть пронумерованы.

Выполненный реферат проверяется преподавателем. Если он оформлен согласно предъявляемым требованиям, то работа допускается к защите, о чем преподавателем делаются записи на титульном листе работы. Если имеет отрицательный отзыв, то он возвращается на доработку с последующим представлением о его повторном рассмотрении.

Требуемый уровень оригинальности не менее 50%.

Рефераты могут сопровождаться презентацией, отражающей основные моменты выполненного исследования.

### Критерии оценки реферата

Критерий оценки реферата	Показатель	Максимальное количество баллов
1. Степень раскрытия сущности проблемы	- соответствие содержания теме реферата;	1
	- полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы;	1
	- умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал;	1
	- умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу;	1
	- аргументировать основные положения и выводы;	1
	- умение четко и обоснованно формулировать выводы;	1
	- самостоятельность, способность к определению собственной позиции по проблеме и к практической адаптации материала	2
2. Соблюдение требований по оформлению	- правильность и аккуратность оформления реферата	1
	- точность в цитировании и указании источника текстового фрагмента,	1
	- соблюдение требований к объему и структуре реферата;	1
	- грамотность и культура изложения	1
3. Уровень защиты реферата	- доклад структурирован, раскрывает тему	1
	- даны правильные, аргументированные ответы на уточняющие вопросы	2
	- слайды представлены в логической последовательности и оформление презентации;	1
	- количество слайдов не более 10	1
Максимальное количество баллов		17

Для подготовки презентации к защите реферата, обучающемуся необходимо использовать PowerPoint. Количество слайдов презентации к защите реферата – не более 10.

Максимальное количество баллов, которое обучающийся может получить за подготовку реферата и презентации к нему составляет 17 баллов. Баллы учитываются в процессе проведения текущего контроля.

17 баллов – оценка «отлично»;

12-16 баллов – оценка «хорошо»;

8-11 баллов – оценка «удовлетворительно»

Менее 8 баллов – оценка «неудовлетворительно».

## 6. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ТЕСТИРОВАНИЮ

Успешное выполнение тестовых заданий является необходимым условием итоговой положительной оценки в соответствии с рейтинговой системой обучения. Выполнение тестовых заданий предоставляет студентам возможность самостоятельно контролировать уровень своих знаний, обнаруживать пробелы в знаниях и принимать меры по их ликвидации. Форма изложения тестовых заданий позволяет закрепить и восстановить в памяти пройденный материал. Тестовые задания охватывают основные вопросы по дисциплине «Современный стратегический анализ».

У студента есть возможность выбора правильного ответа или нескольких правильных ответов из числа предложенных вариантов. Для выполнения тестовых заданий студенты должны изучить лекционный материал по теме, соответствующие разделы учебников, учебных пособий и других источников.

Контрольный тест выполняется студентами самостоятельно во время семинарских занятий.

### Тестовые задания

Выберите один или несколько правильных ответов

1. Укажите несуществующий этап в списке этапов развития планирования в организациях
    - a. Бюджетирование
    - b. Ситуационное планирование
    - c. Стратегический менеджмент
  2. Какая характеристика не соответствует стратегическому управлению в организациях
    - a. Развитием организации в долгосрочной перспективе
    - b. Взглядом на сотрудников, как на основу организации и ее главную ценность
    - c. Ориентацией на краткосрочную перспективу
  3. Какая характеристика не соответствует оперативному управлению в организациях
    - a. Развитием организации в долгосрочной перспективе
    - b. Отношением к сотрудникам, как исполнителям отдельных работ
    - c. Ориентацией на краткосрочную перспективу
- .....
- .....

### Критерии оценивания компетенций

Оценка «отлично» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 90 %.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 70 %).

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 50 %).

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания составляет менее 50 %, либо ответы заимствованы.

### Оформление ответов на тесты

Ответы на тесты оформляются на студентом на отдельном листе самостоятельно. В правом углу проставляется ФИО и группа, далее следует номер теста и выбранный вариант ответа.

## 7. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ЭКЗАМЕНУ

Процедура экзамена как отдельное контрольное мероприятие проводится по следующим вопросам:

1. Понятие стратегического анализа
2. Объекты и субъекты стратегического анализа

3. Основные этапы стратегического анализа
4. Инструменты стратегического анализа
5. Методы прогнозирования управленческих решений
6. Анализ динамики издержек и кривая опыта
7. Метод анализа LOTS
8. «Целевой портрет» и «Дерево целей»
9. Метод «GAP-анализ»
10. SWOT - анализ
11. СТЕP-анализ или PEST-анализ
12. SNW-анализ
13. Пять сил конкуренции по М. Портеру
14. Генерация стратегий по модели матрицы Портера
15. Конкурентный анализ в ходе разработки стратегии фирмы
16. Методика анализа и оценки конкурентоспособности фирмы
17. Цепочка ценностей
18. Подход Омаэ. Метод «точно в срок»
19. Анализ конкурентоспособности фирмы по Ж.-Ж. Ламбену
20. Метод изучения профиля конкурентных преимуществ фирмы
21. Деловой анализ PIMS
22. Методика оценки конкурентоспособности товара
23. Методика оценки конкурентоспособности товара на основе сравнения технических и экономических показателей товаров-заменителей
24. Анализ конкурентоспособности товара по системе 111-555
25. Анализ конкурентоспособности товара по системе 1111-5555
26. Методика оценки конкурентоспособности персонала
27. Модель развития (БКГ)
28. Модель МакКинси
29. Матрица General Electric
30. Модели Дея и Мониесона
31. Модель Hofer/Schendel
32. Матрица ADL-LC
33. Модель Shell/DPM
34. Матрица Ансоффа. Модель "продукт-рынок". Анализ динамики рынка
35. Матрица «привлекательность - конкурентоспособность»
36. Матрица Томпсона и Стрикленда
37. Модели жизненного цикла
38. „Трехмерная схема Абея
39. Матрица СС
40. Методы оценки эффективности стратегий

Экзамен выставляется по результатам работы в семестре, при сдаче всех контрольных точек, предусмотренных текущим контролем успеваемости.

### СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ

6.1.1. Основная литература			
Авторы, составители	Заглавие	Издательство,	Адрес



Л1.1	ДГТУ, каф. "МиБТ"; сост.: Т.А. Иваночкина, И.М. Пешхоев	Системы массового обслуживания: метод. указания к проведению практических занятий по дисциплинам «Методы принятия управленческих решений», Методы обоснования управленческих решений»	Ростов н/Д.: ИЦ ДГТУ, 2018	<a href="https://ntb.donstu.ru/content/sistemy-massovogo-obsluzhivaniya-metodicheskie-ukazaniya-k-provedeniyu-prakticheskikh-zanyatiy-po-disciplinam-metody-prinyatiya-upravlencheskiyresheniy-metody-obosnovaniya-upravlencheskiyresheniy">https://ntb.donstu.ru/content/sistemy-massovogo-obsluzhivaniya-metodicheskie-ukazaniya-k-provedeniyu-prakticheskikh-zanyatiy-po-disciplinam-metody-prinyatiya-upravlencheskiyresheniy-metody-obosnovaniya-upravlencheskiyresheniy</a>
------	---	---	----------------------------------	---

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство,	Адрес
Л1.2	ДГТУ, Каф. "МиБТ"; сост.: Т.А. Иваночкина, И.М. Пешхоев	Теория принятия решений: метод. указания к проведению практических занятий по дисциплинам «Методы принятия управленческих решений», «Методы обоснования управленческих решений»	Ростов н/Д.: ИЦ ДГТУ, 2018	<a href="https://ntb.donstu.ru/content/teoriya-prinyatiya-resheniy-metodicheskie-ukazaniya-k-provedeniyu-prakticheskikh-zanyatiy-po-disciplinam-metody-prinyatiya-upravlencheskiyresheniy">https://ntb.donstu.ru/content/teoriya-prinyatiya-resheniy-metodicheskie-ukazaniya-k-provedeniyu-prakticheskikh-zanyatiy-po-disciplinam-metody-prinyatiya-upravlencheskiyresheniy</a>

#### 6.1.2. Дополнительная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство,	Адрес
Л2.1	Федотова С.В.	Создание Windows - приложений в среде Delphi	М.: Солон Пресс, 2004	
Л2.2	ДГТУ, Каф. "МЭиМЭО"; сост. П.М. Таранов	Методические указания по дисциплине «Методология научных исследований в экономике» для магистрантов по направлению подготовки 38.04.01 «Экономика»	Ростов н/Д.: ИЦ ДГТУ, 2018	<a href="https://ntb.donstu.ru/content/metodicheskie-ukazaniya-po-discipline-metodologiya-nauchnyh-issledovaniy-v-ekonomike-dlya-magistrantov-po-napravleniyu-podgotovki-38.04.01-ekonomika">https://ntb.donstu.ru/content/metodicheskie-ukazaniya-po-discipline-metodologiya-nauchnyh-issledovaniy-v-ekonomike-dlya-magistrantov-po-napravleniyu-podgotovki-38.04.01-ekonomika</a>

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство,	Адрес
Л3.1	ДГТУ; сост. А.Г. Сапожникова	Руководство для преподавателей по организации и планированию различных видов занятий и самостоятельной работы обучающихся в Донском государственном техническом университете: метод. указания	Ростов н/Д.: ИЦ ДГТУ, 2018	<a href="https://ntb.donstu.ru/content/rukovodstvo-dlya-prepodavateley-po-organizacii-i-planirovaniyu">https://ntb.donstu.ru/content/rukovodstvo-dlya-prepodavateley-po-organizacii-i-planirovaniyu</a>

#### 6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

Э1	Ополченова Е.В. Современный стратегический анализ: учебное пособие / Ополченова Е.В.— М.: Российская международная академия туризма, Университетская книга, 2016. 112— с.			
Э2	Конкурентный анализ: учебно-методическое пособие / — И.: Ассоциация по методологическому обеспечению деловой активности и общественного развития «Митра», 2014. 31— с.			
Э3	Клавсуц И.Л. Стратегический менеджмент: учебник / Клавсуц И.Л., Русин Г.Л., Цомаева И.В.— Н.: Новосибирский государственный технический университет, 2014. 188— с.			
Э4	Исаева Е.А. Стратегический менеджмент в финансово-кредитных организациях: учебное пособие / Исаева Е.А.— М.: Евразийский открытый институт, 2011. 212— с.			

#### 6.3.1 Перечень программного обеспечения

6.3.1.1	Microsoft Windows XP, Сертификат подлинности Windows (COA) на корпусе ноутбука;			
6.3.1.2	Microsoft Office 2007 Professional Plus лицензионное соглашение № 44684778			

6.3.1.3	Windows 7 корпоративная,
6.3.1.4	Оплата продления подписки Imagine premium по счету IM29470 от 28.01.2019г.;
6.3.1.5	Microsoft Office 2010 Professional Plus лицензионное соглашение № 49405992
<b>6.3.2 Перечень информационных справочных систем</b>	
6.3.2.1	Информационно-правовая система «Консультант +», <a href="http://www.abc.vvsu.ru">http://www.abc.vvsu.ru</a> , <a href="http://www.cbr.ru.ru">http://www.cbr.ru.ru</a>



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»**

**Технологический институт сервиса (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе  
(ТИС (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе)**

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

по выполнению практических работ  
по дисциплине «Экономическая стратегия фирмы»  
для обучающихся направления подготовки  
38.04.02 «Менеджмент»

Направленность (профиль) «Стратегическое управление»

## Содержание

Введение	3
Практическое занятие 1. Стратегия как система развития конкурентных преимуществ	4
Практическое занятие 2. Стратегия инвестиционной деятельности фирмы	4
Практическое занятие 3 . Стратегия поведения фирмы на рынке денег и ценных бумаг	6
Практическое занятие 4. Оценка и управление приращенной стоимостью компании	7
Список рекомендуемых информационных источников	29

## ВВЕДЕНИЕ

При изучении курса дисциплины наряду с овладением обучающимися теоретическими положениями уделяется внимание приобретению ими практических навыков с тем, чтобы они смогли успешно применять их в своей последующей деятельности.

Целью дисциплины является получение глубоких теоретических знаний, связанных с основными процессами управления развитием организации, подразделения, группы (команды) сотрудников, проекта и сетей, включающих в себя современные подходы по формированию комплексной стратегии развития предприятия, в том числе в условиях риска и неопределенности.

Задачи:

- воспринимать, обрабатывать, анализировать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями управления;
- выявлять и формулировать актуальные научные проблемы в различных областях менеджмента;
- проектировать и управлять системой, частью системы или процессом, удовлетворяющими внутренние и внешние потребности предприятия, организации;
- идентифицировать, формулировать и решать производственные задачи, включающие в себя материальные, человеческие и экономические параметры;
- сочетать управленческие, технические, экономические и др. знания для создания конкурентных преимуществ своей организации или подразделения.

В результате освоения данной дисциплины у обучающегося формируются следующие компетенции:

ПК-1: Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать организационную и функциональные стратегии развития, программы организационного развития и обеспечивать их реализацию

ПК-1.1 Осуществляет оценку текущего и параметры будущего развития организации исходя из результатов комплексного экономического и стратегического анализа:

ПК-1.2: Выявляет бизнес-возможности для стратегических изменений.

ПК-1.3: Проводит выбор стратегии развития, разрабатывает планы реализации стратегических изменений, осуществляет контроль их реализации

Изучив данный курс, обучающийся должен:

Знать:

- теоретические основы разработки экономической стратегии фирмы

Уметь:

- разрабатывать экономическую стратегию фирмы и анализировать ее эффективность

Владеть:

- владеть технологиями внедрения разработанной экономической стратегии фирмы

Реализация компетентного подхода предусматривает широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий (разбор и анализ конкретных ситуаций, собеседование) в сочетании с внеаудиторной работой в целях формирования и развития профессиональных навыков бакалавров.

Лекционный курс является базой для последующего получения обучающимися практических навыков, которые приобретаются ими на практических занятиях, проводимых в активных формах.

Методика проведения практических занятий и их содержание продиктованы стремлением как можно эффективнее развивать у обучающихся мышление и интуицию, необходимые современному специалисту. Активные формы семинаров открывают

большие возможности для проверки усвоения теоретического и практического материала обучающимися.

## **Практическое занятие 1. Стратегия как система развития конкурентных преимуществ**

### **Цель:**

- сформировать у обучающихся профессиональные компетенции ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3.
- рассмотреть классификацию школ стратегий; изучить общие стратегии развития фирмы, стратегии роста, сокращения, функциональные стратегии.

### **Вопросы:**

1. Стратегия, стратегическое решение и стратегический потенциал.
2. Принципы классификации школ стратегий.
3. Концепции прескриптивных школ.
4. Концепции дескриптивных школ.
5. Концепции смешанных школ.
6. Общие стратегии развития фирмы.
7. Ограниченный рост или стабильность.
8. Стратегии роста: стратегия концентрированного роста, стратегия интеграционного роста, стратегия диверсифицированного роста.
9. Стратегии сокращения: ликвидации, «отсечения лишнего», разворота и сокращения расходов.
10. Конкурентные стратегии фирмы.
11. Преимущество в издержках.
12. Дифференциация. Фокусирование.
13. Функциональные стратегии: стратегия развития НИОКР, производственная стратегия, маркетинговая стратегия, стратегия управления персоналом, финансовая стратегия.

### **Тесты:**

#### ***1. Какой из ниже перечисленных наборов формирует пять сил конкуренции по М. Портеру:***

- А) Конкуренты, потребители, поставщики, новые конкуренты, товары-заменители;
- Б) Конкуренты, потребители, поставщики, контактные аудитории, товары-заменители;
- В) Потребители, поставщики, финансовые организации, работники предприятия, товары-заменители;
- Г) Конкуренты, потребители, поставщики, СМИ, работники предприятия.

#### ***2. При какой структуре рынка конкуренция более сильная:***

- А) При монополии;
- Б) При монополистической конкуренции;
- В) При совершенной конкуренции;
- Г) При олигополии.

#### ***3. Конкурентоспособность фирмы – это:***

- А) Сравнительное преимущество по отношению к другим фирмам данной отрасли внутри страны и за ее пределами;
- Б) Позиция фирмы в конкуренции;
- В) Продуктивность использования ресурсов;
- Г) Способность фирмы вести конкурентную борьбу.

#### ***4. Перечислите основные функциональные стратегии фирмы с позиции российских ученых:***

- А) Стратегия ценообразования, стратегия взаимодействия фирмы с рынками производственных ресурсов, стратегия внешнеэкономической деятельности, стратегия снижения производственных издержек, стратегия инвестиционной деятельности,

стратегия стимулирования персонала, стратегия предотвращения несостоятельности фирмы;

Б) Административная стратегия, стратегия диверсификации, продуктовая стратегия, финансовая стратегия;

В) Стратегия маркетинга, стратегия производства, финансовая стратегия, стратегия организационных изменений, стратегия НИОКР, экологическая стратегия;

Г) Стратегия диверсификации, стратегия интеграции, стратегия снижения производственных издержек.

**5. Какое из перечисленных определений стратегической зоны хозяйствование верно:**

А) СЗХ – это группа покупателей, для каждой из которых могут понадобиться отдельные товары;

Б) СЗХ – это определенный сегмент внешнего окружения, на который фирма имеет или хочет иметь выход;

В) СЗХ – это аудитории, способные оказать давление на миссию организации;

Г) СЗХ – это совокупность поставщиков основополагающих ресурсов, способных обеспечить фирме получение этих ресурсов для вывода того или иного товарного ассортимента.

### **Задача.**

1. Имеется следующая информация по данным бухгалтерского учета предприятия и заключения независимого оценщика. Активы: - основные средства – 12500 тыс. руб., запасы – 1400 тыс. руб., дебиторская задолженность – 1600 тыс. руб., денежные средства – 800 тыс. руб. Пассивы: - долговые обязательства – 3600 тыс. руб., кредиторская задолженность – 1900 тыс. руб. По заключению оценщика основные средства стоят на 20% дороже, 80% запасов устарели и могут быть проданы за 45% балансовой стоимости, 60% дебиторской задолженности является просроченной. Определите стоимость предприятия методом чистых активов.

**Литература:** 1,2,3,4.

### **Практическое занятие 2. Стратегия инвестиционной деятельности фирмы**

#### **Цель:**

- сформировать у обучающихся профессиональные компетенции ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3.  
- рассмотреть направления инвестиционной деятельности фирмы; обосновать выбор стратегии обновления ресурсов; ознакомиться с управлением развитием ресурсов.

#### **Вопросы:**

1. Направления инвестиционной деятельности фирмы.
2. Выбор стратегии обновления ресурсов.
3. Техническое перевооружение.
4. Реконструкция.
5. Управление развитием ресурсов.

#### **Тесты:**

**1. К какому типу относится базовая стратегия стабилизации:**

- А) Наступательно-оборонительная;
- Б) Наступательная;
- В) Оборонительная;
- Г) Нет правильного ответа.

**2. Что не является фактором, способствующим межфирменному сотрудничеству и кооперации:**

- А) «Глобализация» бизнеса;
- Б) Убыточность компании;

В) Высокие темпы технологического развития отрасли;

Г) Стремление потеснить традиционные монополии.

**3. Какой фактор, из перечисленных ниже, относится к факторам экономической среды внешнего окружения:**

А) Цена конкурентов;

Б) Себестоимость продукции;

В) Рождаемость населения;

Г) Налогообложение.

**4. Что такое стратегическая группа конкурентов:**

А) Это соперничающие фирмы с одинаковыми позициями на рынке;

Б) Это объединение двух или более конкурентов для повышения конкурентной позиции;

В) Это группа компаний, заключившая соглашение о сотрудничестве;

Г) Нет правильного ответа.

**5. Что понимается под «целью» при планировании результатов:**

А) Результат, который в принципе недостижим;

Б) Результат, которого можно достичь в течение обозримого (а потому предсказуемого) периода;

В) Результат, который достигается за вполне определенное время;

Г) Нет правильного ответа.

**Задача.**

1. Рассчитайте стоимость контрольного (51%) и миноритарного (20%) пакета акций, приобретаемого иностранным инвестором, на основе чистых активов предприятия (на примере гостиничного комплекса). Исходная информация: 1) организационно-правовая форма – закрытое акционерное общество (ЗАО); 2) активы предприятия – 1215500 тыс. руб.; 3) заемные средства и кредиторская задолженность – 335485 тыс. руб.; 4) уставный капитал – 125000 тыс. руб.; 5) размещенные именные обыкновенные акции – 12500 тыс. шт.; 6) номинальная стоимость 1 акции – 10 руб. Дополнительная информация: 1) скидка на неконтрольный характер – 26%; 2) скидка на недостаточную ликвидность – 35%; 3) оплата акций производится в долларах США: курс, принятый за базу расчета на дату оценки, составляет 24,50 руб./дол.

**Литература:** 1,2,3,4.

### ***Практическое занятие 3. Стратегия поведения фирмы на рынке денег и ценных бумаг***

**Цель:**

- сформировать у обучающихся профессиональные компетенции ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3.

- изучить стратегию поведения фирмы на рынке ценных бумаг.

**Вопросы:**

1. Факторы, обуславливающие принятие решения фирмой о привлечении заемных средств.

2. Стратегия поведения фирмы на рынке ценных бумаг

**Тесты:**

**1. Конкуренция острее, когда:**

А) Высоки затраты потребителя на переключение с продукции одного производителя на другого;

Б) Высоки затраты потребителя с переключения с продукции отрасли на товары-заменители;

В) Затраты потребителя на переключение с продукции одного производителя на другого отсутствуют;

Г) Нет правильного ответа.



**2. На каком этапе жизненного цикла отрасли конкурентная борьба наиболее острая:**

- А) На этапе зарождения;
- Б) На этапе ускоренного роста;
- В) На этапе стабилизации;
- Г) На этапе умирания.

**3. Какой показатель определяет конкурентный статус фирмы в трактовке И. Ансоффа:**

- А) Продуктивность использования ресурсов фирмы;
- Б) Рентабельность стратегических капиталовложений, откорректированная на степень оптимальности стратегии фирмы и использования ресурсов;
- В) Соотношение рентабельности производственной деятельности фирмы к рентабельности конкурентов;
- Г) Нет правильного ответа.

**4. Что не является барьером входа на рынок новых конкурентов:**

- А) Эффект масштаба;
- Б) Потребительские предпочтения к новой марке;
- В) Государственное регулирование.
- Г) Агрессивность существующих фирм;

**5. Ситуация, когда новому конкуренту необходимо будет убедить в целесообразности реализации его продукции розничных продавцов, называется барьером:**

- А) Доступа к каналам распространения;
- Б) Потребности в капитале;
- В) Политических и административных барьеров;
- Г) Потребительские предпочтения и приверженность к торговой марке.

**Задача.**

1. Прибыль до налогообложения – 264300 долл. США. Налог на прибыль – 30%. Амортизационные отчисления – 120500 долл. США. Ставка капитализации для прибыли до налогообложения – 0,25. Рассчитайте ставку капитализации (%) для чистой прибыли.

**Литература:** 1,2,3,4.

#### **Практическое занятие 4. Оценка и управление приращенной стоимостью компании**

**Цель:**

- сформировать у обучающихся профессиональные компетенции ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3.
- ознакомиться с методикой оценки приращенной стоимости бизнеса на основе генерируемых предприятием денежных потоков.

**Вопросы:**

1. Стоимость и концепция управления стоимостью бизнеса
2. Методика оценки приращенной стоимости бизнеса на основе генерируемых предприятием денежных потоков

**Тесты:**

**1. Максимальный объем продукции, который способно произвести предприятие при имеющихся ресурсах формирует его:**

- А) Рентабельность производства;
- Б) Производственную мощность;
- В) Стратегический потенциал;
- Г) Уровень ликвидности.

**2. На каком этапе жизненного цикла, как правило, находятся товары “Дойные коровы” согласно концепции Бостонской консультационной группы:**

- А) Зарождения спроса;
- Б) Роста;
- В) Зрелости;

Г) Умирания.

**3. Что не является характерной чертой стратегического планирования:**

- А) Учет факторов внутренней и внешней среды;
- Б) Использование методов сценарного планирования и экспертных оценок;
- В) Наличие системы обратной связи между планированием и реализацией стратегии;
- Г) Ориентация на экстраполяцию ключевых тенденция и факторов.

**4. К сильным сторонам ОАО «Сибнефть» можно отнести:**

- А) Выгодное местоположение на территории страны;
- Б) Государственная поддержка;
- В) Близость потребителей;
- Г) Высокий уровень мировых цен на нефть.

**5. Что из ниже перечисленного относится к категории «Контактные аудитории» внешней среды организации:**

- А) Поставщики;
- Б) Конкуренты;
- В) Потребители
- Г) Профсоюзы.

**Литература:** 1,2,3,4.

**Задача.**

**1. Стоимость и концепция управления стоимостью бизнеса**

В настоящее время концепция оценки и управления стоимостью бизнеса принята мировым экономическим сообществом в качестве ключевой управленческой парадигмы.

Основная цель собственников компании, ее инвесторов и кредиторов, как это было показано выше, состоит в обеспечении устойчивого роста компании, оцениваемого приростом рыночной стоимости бизнеса, в который ими вложен собственный и заемный капитал. Приращенная стоимость капитала выступает как интегральный показатель результатов производственно-коммерческой деятельности предприятия за рассматриваемый промежуток времени.

В увеличении рыночной стоимости предприятия в первую очередь заинтересованы его владельцы. Однако, эти же владельцы несут полную ответственность по обязательствам предприятия. Следовательно, им необходимо регулярно и своевременно получать от менеджмента достоверную и полную информацию о результатах рыночной деятельности компании и перспективах развития бизнеса с целью выработки стратегии и принятия адекватных решений в сфере управления собственным и заемным капиталами компании.

Институционального инвестора, напротив, интересует деловая активность и рыночная привлекательность предприятия с точки зрения достигнутых им уровней доходности и инвестиционного риска. Следует отметить, что в поле интересов инвесторов находится поиск альтернативных возможностей получения дохода в других компаниях со сходными уровнями доходности и риска.

Таким образом, необходимо выделить такие показатели эффективности рыночной деятельности предприятия, которые в интегральной форме отражали бы интересы собственников, инвесторов и менеджеров. Показатель «стоимость предприятия» отвечает перечисленным требованиям, поскольку позволяет учесть как доходность, являющуюся крайне важной для собственников предприятия, так и риски и альтернативные издержки для институциональных инвесторов.

В отличие от других рыночных индикаторов и финансовых коэффициентов, показатель «стоимость бизнеса» не является краткосрочным. Для российского бизнеса, однако, распространенной является ситуация, когда при наличии прибыли предприятие продолжает оставаться неплатежеспособным (не может погасить свои текущие обязательства) и, наоборот, имея убытки, предприятие аккуратно рассчитывается с поставщиками, работниками, кредиторами и государством. Кроме того, показатели

рентабельности акционерного или собственного капитала и балансовой прибыли ориентированы главным образом на управление бюджетом доходов и расходов и не отражают фактических объемов и сроков возникновения денежных потоков. Напротив, экономическая практика последних десятилетий доказала, что стоимость бизнеса напрямую связана с величиной генерируемых предприятием денежных потоков.

Таким образом, стоимостный подход к управлению бизнесом предполагает концентрацию менеджмента не на текущих изменениях прибыли, а на долгосрочных денежных потоках.

Если стоимость предприятия определяется на основе генерируемых денежных потоков, то новая стоимость создается лишь в случае, когда предприятие получает такую отдачу на инвестированный капитал, которая превышает затраты на его привлечение.

Если рентабельность инвестированного капитала меньше средневзвешенных затрат на его привлечение, то предприятие получает прибыль, но не в состоянии обеспечить адекватную отдачу на вложенный инвесторами капитал. С позиций инвесторов, компания уничтожает стоимость, а, следовательно, в долгосрочной перспективе ей не удастся привлечь необходимый капитал и она не удержится в бизнесе.

Стоимость бизнеса является важнейшим объектом управления. Практически все ключевые управленческие решения (от смены поставщика до полной реструктуризации производства) принимаются с целью увеличения рыночной стоимости компании. На основании этого показателя формируется шкала оценок и рейтинг компании.

Суть концепции управления стоимостью компании такова: система стратегического управления компанией должна быть нацелена на обеспечение устойчивого роста рыночной стоимости бизнеса, а процесс принятия тактических управленческих решений - сфокусирован на ключевых факторах, влияющих на изменение стоимости.

Управление рыночной стоимостью предприятия принципиально отличается от организации планирования, практиковавшейся в 1960-е гг. Основой новой концепции является то, что менеджеры любого уровня при принятии решений обязаны использовать стоимостные оценки планируемых результатов и затрат. Однако управление рыночной стоимостью предприятия не должно сводиться лишь к механическому росту его стоимостной оценки. Последнюю необходимо использовать в качестве основного критерия эффективности и инструмента принятия стратегических решений.

Руководитель предприятия нуждается в информации, которая позволила бы осуществить оценку стоимости и сравнительный анализ альтернативных стратегий развития предприятия. На основе такой информации следует выбрать стратегию, максимизирующую приращенную стоимость бизнеса, так как это отвечает конкретным финансовым целям, установленным владельцами компании. Таким образом, оценка работы менеджера должна быть основана на целевых нормативах, которые одновременно служат и показателями результата в достижении конечной цели создания новой стоимости.

Для производственных менеджеров и руководителей линейных отделов должны быть установлены такие цели и критерии оценки труда, которые с учетом конкретных обстоятельств могут быть привязаны к общей стратегии развития предприятия. Например, для производственного менеджера это могут быть нормативы удельных производственных издержек, соблюдения стандартов качества и скорости оборачиваемости запасов. Для каждого отдела можно выработать свои долго- и краткосрочные цели таким образом, чтобы в сочетании они обеспечивали выполнение всего комплекса задач, стоящих перед предприятием.

Наращенная стоимость бизнеса является комплексной оценкой эффективности рыночной деятельности предприятия, адекватно отражающей качество управления им (качество менеджмента), его финансовое благополучие и будущие перспективы. Данный показатель реагирует на любое изменение рыночной ситуации.

При эффективном управлении стоимость бизнеса растет. В случае снижения стоимости бизнеса необходимо выявить возможные факторы снижения стоимости: снижение рентабельности продукции, ухудшение платежеспособности, увеличение инвестиционного риска, потеря конкурентного преимущества. Для эффективного управления факторами стоимости, необходимо установить их соподчиненность и определить фактор (или факторы), который оказывает наибольшее воздействие на стоимость. Таким образом, необходимо разработать систему факторов стоимости и достигнуть такого уровня ее детализации, при котором каждый фактор стоимости увязывается с показателями, являющимся базовыми при принятии стратегических и тактических решений.

Факторы стоимости анализируются на трех уровнях:

- на верхнем уровне, где прибыль от производственно-коммерческой деятельности в сочетании с объемом инвестированного капитала служит основой для расчета рентабельности инвестиций;
- на уровне структурной единицы, где основой анализа является клиентская база;
- на уровне группы рабочих мест, где анализируется изменение факторов стоимости в соответствии с решениями, принимаемыми оперативными менеджерами.

Факторы стоимости нельзя рассматривать в отрыве друг от друга. Например, повышение цены само по себе может существенно увеличить стоимость, однако только в том случае, если оно не повлечет при этом потерю значительной доли рынка. По этой причине необходимо анализировать различные сценарии экономического окружения, чтобы выявить взаимосвязи между факторами стоимости. Факторы стоимости во взаимосвязи со сценариями придают управлению стоимостью реалистичность, поскольку связывают конкретные решения с их влиянием на рыночную стоимость предприятия.

## **2. Методика оценки приращенной стоимости бизнеса на основе генерируемых предприятием денежных потоков**

### **2.1. Исходная информация**

Исходные данные для оценки приращенной стоимости бизнеса должны отражать временную динамику производственно-коммерческой и финансово-инвестиционной деятельности предприятия. Недостаточно, например, знать только общие капитальные вложения или годовой объем производства продукции. Необходимо иметь план капитального строительства, освоения производства и изменения его масштаба с течением времени. Необходимо также иметь представление об экономической конъюнктуре, непосредственно связанной с производством и сбытом продукции. Следует учитывать вероятностные сценарии общеэкономического развития, которые выражаются в инфляции, тенденциях изменения ставки банковского процента по различным видам кредита, курс рубля по отношению к мировым валютам и других показателях.

Исходная информация для оценки приращенной стоимости бизнеса в соответствии с официальной методикой должна быть предоставлена по следующим позициям:

- сведения об инфляции (табл. 1),
- исходные данные по капитальным вложениям (табл. 2),
- состав и структура основных производственных фондов (табл. 3),
- нормы (в днях) для расчета потребности в оборотном капитале (табл.4),
- объемы производства и реализации продукции (табл. 5),
- затраты на производство и сбыт продукции (табл. 6),
- данные об источниках финансирования (табл. 7),
- отчет о прибылях и убытках (табл. 8).

Таблица 1- Сведения об инфляции

№ стр.	Номер шага (интервала планирования)	0	1	...
	Длительность шага (годы или доли года)			
ПОКАЗАТЕЛИ:				
1	Темп инфляции на шаге, или общий индекс инфляции по отношению к базисному моменту на конец шага (% в год)			
2	Индекс валютного курса (или индекс внутренней инфляции иностранной валюты)			
3	Темп (индекс) роста цены на: а) продукцию; б) основные средства; в) материальные и трудовые ресурсы (% в год)			

Таблица 2 - Исходные данные по капитальным вложениям

№ стр.	Номер шага (интервала планирования)	0	1	...
	Длительность шага (годы или доли года)			
ПОКАЗАТЕЛИ:				
1	Затраты на приобретение земельного участка и его освоение			
2	Машины и оборудование			
3	Производственные здания и сооружения			
4	Нематериальные активы (лицензии, патенты, ноу - хау и др.)			
5	Прочие основные производственные фонды			
6	Итого: затраты на внеоборотные активы (сумма стр. 1 - 5)			
7	Прочие (некапитализируемые) работы и затраты			
8	Пусконаладочные работы			
9	Всего затрат (сумма стр. 6 - 8)			

Таблица 3 - Состав и структура основных производственных фондов

№ стр.	Номер шага (интервала планирования)	0	1	...
	Длительность шага (годы или доли года)			
ПОКАЗАТЕЛИ:				
Наименование пусковых комплексов (очереди) или категорий амортизируемого имущества				
1	Первый пусковой комплекс			
1.1.	Основные производственные средства: - стоимость - амортизация В том числе по амортизационным группам:			
1.2.	Здания и сооружения: - стоимость - срок службы (лет) - норма амортизации			
1.3.	Оборудование (по видам): - стоимость - срок службы (лет) - норма амортизации			

1.4.	Нематериальные активы: - стоимость - норма амортизации			
2.	Второй пусковой комплекс ... ..... ...	..	..	....
	<b>ВСЕГО ПО ПРЕДПРИЯТИЮ:</b>			
	Балансовая стоимость основных производственных средств (по амортизационным группам)			
	Амортизация (по амортизационным группам)			
	Остаточная стоимость основных производственных средств (по амортизационным группам)			

Таблица 4- Нормы (в днях) для расчета потребности в оборотном капитале

№ стр.	Номер шага (интервала планирования)		0	1	...
	Длительность шага (годы или доли года)				
ПОКАЗАТЕЛИ:					
	Структура оборотного капитала	Наименование нормы, необходимой для расчета данного элемента			
Активы					
1	Сырье, материалы, комплектующие и др.	Страховой запас Периодичность поставок			
2	Незавершенное производство	Цикл производства			
3	Готовая продукция	Периодичность отгрузки			
4	Дебиторская задолженность	Задержка платежей			
5	Авансы поставщикам за работы, товары, услуги	Срок предоплаты Доля цены, оплачиваемая предварительно			
6	Резерв денежных средств	Покрытие потребности			
Пассивы (расчеты с поставщиками)					
7	Расчеты за товары, работы, услуги	Задержка платежей			
8	Авансовые платежи (предоплата)	Срок предоплаты Доля платежей, оплачиваемых предварительно			
9	Расчеты по оплате труда	Периодичность выплат			
10	Расчеты с бюджетом и внебюджетными фондами	Периодичность выплат			
11	Погашение и обслуживание займов	Периодичность выплат			

Таблица 5- Объемы производства и реализации продукции

№	Номер шага (интервала планирования)	0	1	...
---	-------------------------------------	---	---	-----

стр.	Длительность шага (годы или доли года)			
	ПОКАЗАТЕЛИ:			
	Продукция А			
1	Годовая производственная мощность (ед.)			
2	Объем производства (ед.)			
3	Объем реализации на внутреннем рынке (ед.)			
4	Объем реализации на внешнем рынке (ед.)			
5	Цена продукции, реализуемой на внутреннем рынке (руб./ед.)			
6	Выручка от продаж (руб.)			
7	НДС, пошлины, акцизы и другие налоги и сборы, включаемые в цену реализованной продукции (руб./ед.)			
8	Цена продукции, реализуемой на внешнем рынке (иностр. вал./ед.)			
9	То же (руб./ед.)			
10	Выручка от продаж на внешнем рынке (руб.)			
11	НДС, пошлины, акцизы и другие налоги и сборы, включаемые в цену реализованной продукции (руб./ед.)			
	Продукция Б			
	...			

Таблица 6 - Затраты на производство и сбыт продукции

№ стр.	Номер шага (интервала планирования)	0	1	...
	Длительность шага (годы или доли года)			
	ПОКАЗАТЕЛИ:			
1	Прямые затраты (сумма стр. 2 - 4)			
2	Прямые материальные затраты			
3	Расходы на оплату труда производственного персонала			
4	Начисления на заработную плату - ...			
5	Затраты на управление производством (сумма стр.6-8)			
6	Материальные затраты и оплата сторонних услуг			
7	Расходы на оплату труда			
8	Начисления на заработную плату			
9	Затраты на сбыт (сумма стр.10-12)			
10	Материальные затраты и оплата сторонних услуг по сбыту продукции			
11	Расходы на оплату труда			
12	Начисления на заработную плату			
13	Расходы по внереализационным операциям			

Таблица 7 - Данные об источниках финансирования

№	Номер шага (интервала планирования)	0	1	...
---	-------------------------------------	---	---	-----

стр.	Длительность шага (годы или доли года)			
	ПОКАЗАТЕЛИ:			
	Акционерный (собственный) капитал			
1	в рублях			
2	в иностранной валюте			
	Субсидии и дотации			
3	в рублях			
4	в иностранной валюте			
	Заемные денежные средства (отдельно по каждому кредиту с указанием процентной ставки) Сумма займа, предоставляемого в течение шага			
5	в рублях			
6	в иностранной валюте			

Таблица 8 - Отчет о финансовых результатах

№	Номер шага (интервала планирования)	0	1	...
стр.	Длительность шага (годы или доли года)			
	ПОКАЗАТЕЛИ:			
1	Выручка предприятия за вычетом включаемых в цену налогов и сборов + прочие и внереализационные доходы			
2	Производственные издержки за вычетом налогов и сборов, исключаемых из издержек при определении прибыли			
3	Амортизационные исчисления			
4	Налоги в составе себестоимости			
5	Себестоимость (стр.2+стр.3+стр.4)			
6	Балансовая прибыль (стр.1-стр.5)			
7	Налоги и сборы из балансовой прибыли			
8	То же накопительным итогом			
9	Расходы и отчисления из чистой прибыли (сумма стр.3 + стр.7)			
10	Дивиденды			
11	Другие расходы из чистой прибыли			
12	Нераспределенная прибыль (стр. 8 - стр. 9 - стр.10 – стр.11)			

Объемы производства необходимо указывать в натуральном и стоимостном выражениях.

Планируемые цены на производимую продукцию должны учитывать влияние производственной деятельности предприятия на общий объем предложения данной продукции (и, следовательно, на цены этой продукции) на соответствующем рынке. На каждый вид основных потребляемых ресурсов должны быть обоснованы цены. В случае необходимости следует учитывать влияние предприятия на общий объем спроса на данный вид ресурсов (и, следовательно, на его цену) на соответствующем рынке.

Сведения об инвестиционных затратах должны включать информацию, разнесенную по видам затрат. Оценка затрат на приобретение отдельных видов основных фондов может производиться также на основе результатов оценки соответствующего имущества.



При подготовке информации для заполнения таблицы 2 необходимо учитывать следующие обстоятельства.

1. Проценты за кредит, взятый на финансирование строительства объектов, уплачиваемые до ввода объектов в эксплуатацию, в стоимость объектов не включаются, а учитываются отдельно.

2. Затраты учитываются в текущих ценах и с учетом НДС в той валюте, в которой они осуществляются.

3. На последних шагах расчета в составе капитальных вложений должны учитываться затраты, связанные с ликвидацией предприятия, включая затраты на демонтаж оборудования, защиту и восстановление среды обитания и т.д. (осуществление таких затрат может занимать несколько шагов).

4. Величина доходов от продажи основных фондов при прекращении деятельности предприятия может быть определена по данным прогнозной оценки, которая может не совпадать с остаточной стоимостью такого имущества.

5. Сроки (шаги расчета) ввода в действие, стоимость, износ и структура производственных фондов показываются отдельно по пусковым комплексам (очередям). При этом основные средства, вводимые в эксплуатацию на разных шагах расчетного периода, относятся к разным пусковым комплексам. Примерная форма записи приведена в таблице 3. В этой таблице данные о стоимости основных средств рекомендуется приводить в той валюте, в которой осуществляются затраты, в итоговой валюте в текущих ценах и с учетом прогнозной переоценки.

Примерная форма записи исходной информации для расчета потребности в оборотных средствах и прироста оборотного капитала приведена в таблице 4. Необходимо иметь в виду, что методы расчета величины оборотного капитала не всегда соответствуют системе расчета и планирования бухгалтерских показателей.

Денежные потоки от финансовой деятельности формируются на этапе выбора схемы финансирования. Поэтому исходная информация ограничивается лишь сведениями об источниках финансирования: объемы акционерного капитала, субсидий и дотаций, условия привлечения заемных средств (объемы, сроки, условия получения, возврата и обслуживания) – таблица 7. Распределение по расчетным шагам может носить ориентировочный характер.

## 2.2. Метод дисконтирования денежных потоков

Метод ДДП является одним из основных методов в рамках доходного подхода к оценке стоимости бизнеса. Данный подход наиболее приемлем с точки зрения инвестиционных мотивов, так как инвестора интересует компания не как набор активов (здания, сооружения, машины, оборудование, товарные запасы), а как источник дохода.

Оценка стоимости предприятия (бизнеса) *методом дисконтирования денежных потоков (ДДП)* основана на предположении о том, что потенциальный инвестор не заплатит за него сумму большую, чем текущая стоимость будущих доходов предприятия. Соответственно и собственник не продаст свой бизнес по цене ниже текущей стоимости прогнозируемых будущих доходов.

Денежный поток - зависящие от времени денежные поступления и платежи, связанные с рыночной деятельностью предприятия, которые определяются для всего расчетного периода. Значение денежного потока на шаге  $m$  обозначим  $\Phi(m)$ .

На каждом расчетном шаге значение денежного потока характеризуется:

- притоком, равным размеру денежных поступлений (или результатов в стоимостном выражении) на этом шаге;
- оттоком, равным платежам на этом шаге;
- сальдо (эффектом), равным разности между притоком и оттоком.

Денежный поток  $\Phi(m)$  включает потоки по отдельным видам деятельности предприятия:

- операционной деятельности  $\Phi_o(m)$ ;
- инвестиционной деятельности  $\Phi_i(m)$ ;
- финансовой деятельности  $\Phi_f(m)$ .

Для денежного потока **от операционной деятельности**:

- к притокам относятся выручка от реализации, а также прочие и внереализационные доходы (табл.8 (стр.1)), в том числе поступления от средств, вложенных в дополнительные фонды;

- к оттокам - производственные издержки (табл.8., стр.2) и налоги (табл.8., стр.4,7,8).

Основной целью операционной деятельности является получение прибыли на вложенные средства. Соответственно в денежных потоках при этом учитываются все виды доходов и расходов, связанных с производством продукции, и налоги, уплачиваемые с указанных доходов. В частности, здесь учитываются притоки средств за счет предоставления собственного имущества в аренду, вложения собственных средств на депозит, доходов по ценным бумагам других хозяйствующих субъектов.

Помимо выручки от реализации и производственных издержек в притоках и оттоках необходимо учитывать доходы и расходы от внереализационных операций, непосредственно не связанных с производством продукции. К ним, в частности, относятся:

- доходы от сдачи имущества в аренду или лизинг (если эта операция не является основной деятельностью);
- поступления средств при закрытии депозитных счетов (открытие которых предусмотрено деятельностью предприятия) и по приобретенным ценным бумагам других хозяйствующих субъектов;
- возврат займов, предоставленных другим хозяйствующим субъектам.

Для денежного потока **от инвестиционной деятельности**:

- к притокам относятся продажа основных средств (табл.3., стр.2) и поступления за счет уменьшения оборотного капитала (табл.4., стр.1-6);

- к оттокам - капитальные вложения (табл.2., стр.6), затраты на пусконаладочные работы (табл.2., стр.8), затраты на увеличение оборотного капитала (табл.4., стр.7-11) и средства, вложенные в дополнительные фонды (табл.6., стр.13).

В денежный поток от инвестиционной деятельности в качестве оттока включаются распределенные по шагам расчетного периода затраты по созданию и вводу в эксплуатацию новых основных средств и ликвидации или замещению выбывающих существующих основных средств (табл.3., стр.2). Сюда же относятся некапитализируемые затраты (табл.2., стр.7), например, уплата налога на земельный участок, используемый в ходе строительства; расходы по строительству объектов внешней инфраструктуры и др. Кроме того, в денежный поток от инвестиционной деятельности включаются изменения оборотного капитала - увеличение рассматривается как отток денежных средств, уменьшение - как приток.

В качестве притока в денежный поток от инвестиционной деятельности включаются доходы от реализации выбывающих основных средств (табл.3., стр.2).

Для денежного потока **от финансовой деятельности**:

- к притокам относятся вложения собственного (акционерного) капитала (табл.7., стр.1) и привлеченных средств: субсидий и дотаций (табл.7., стр.3), заемных средств (табл.7., стр.5), в том числе и за счет выпуска предприятием собственных долговых ценных бумаг;

- к оттокам - затраты на возврат и обслуживание займов и выпущенных предприятием долговых ценных бумаг (табл.4., стр.11) в полном объеме независимо от того, были они включены в притоки или в дополнительные фонды, а также на выплату дивидендов по акциям (табл.8., стр.12).

Таким образом, к финансовой деятельности относятся операции со средствами, внешними по отношению к предприятию (поступающими не за счет осуществления

производственно-коммерческой деятельности). Эти средства включают собственный (акционерный) и заемный капиталы.

Однако, если предусмотрено полное или частичное связывание денежных средств (депонирование, приобретение ценных бумаг и пр.), вложение соответствующих сумм учитывается (в виде оттоков) в денежных потоках от инвестиционной деятельности, а получение (в виде притоков) - в денежных потоках от операционной деятельности.

После элементного анализа потоков по каждому виду деятельности формируется денежный поток по всему предприятию (табл. 9).

Таблица 9- Денежные потоки для оценки приращенной стоимости бизнеса

№ стр.	Номер шага (интервала планирования)	0	1	...
	Длительность шага, годы или доли года			
	<b>ПОКАЗАТЕЛИ:</b>			
	<b>I. ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</b>			
	<b>ДЕНЕЖНЫЕ ПРИТОКИ:</b>			
1	Выручка предприятия за вычетом включаемых в цену налогов и сборов + прочие и внереализационные доходы			
2	Возмещение НДС на приобретенное оборудование			
3	<b>ИТОГО, ПРИТОК (сумма стр.1-2)</b>			
	<b>ДЕНЕЖНЫЕ ОТТОКИ:</b>			
4	Материальные затраты (оплата материалов, работ и услуг сторонних организаций)			
5	Затраты труда с отчислениями на социальное страхование			
6	Налоги, относимые на себестоимость или на финансовые результаты			
7	<b>ИТОГО, ОТТОК (сумма стр.4-6)</b>			
8	<b>ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК ОТ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b> $\Phi_o(m) = \text{стр. 3} - \text{стр. 7}$			
	<b>II. ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</b>			
	<b>ДЕНЕЖНЫЕ ПРИТОКИ:</b>			
9	Доходы (за вычетом налогов) от реализации имущества и нематериальных активов			
10	Возврат оборотных средств			
11	<b>ИТОГО, ПРИТОК (сумма стр.9-10)</b>			
	<b>ДЕНЕЖНЫЕ ОТТОКИ:</b>			
12	Вложения в основные средства			
13	Ликвидационные затраты			
14	Вложения в прирост оборотного капитала			
15	<b>ИТОГО, ОТТОК (сумма стр. 12 - 14)</b>			
16	<b>ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК ОТ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b> $\Phi_i(m) = \text{стр. 11} - \text{стр.15}$			
	<b>III. ФИНАНСОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</b>			
	<b>ДЕНЕЖНЫЕ ПРИТОКИ:</b>			
17	Собственные средства			
18	Привлеченные средства			

19	ИТОГО, ПРИТОК (сумма стр.17-18)			
	ДЕНЕЖНЫЕ ОТТОКИ:			
20	Погашение ранее полученных займов			
21	Расходы по обслуживанию займов			
22	ИТОГО, ОТТОК (сумма стр. 20 - 21)			
23	ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК ОТ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ $\Phi\phi(m) = \text{стр. 19} - \text{стр.22}$			
24	ОБЩИЙ ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК (стр.8+стр.16+стр.23)			

### 2.3. Прогнозирование денежных потоков

На каждом расчетном шаге (интервале планирования) анализируется информация о планах руководства по развитию компании в ближайшие годы и о динамике стоимостных и натуральных показателей работы предприятия за два—четыре года, предшествующих дате оценки. Информация сопоставляется с отраслевыми тенденциями для определения реалистичности планов и стадии жизненного цикла предприятия.

На практике используется два основных подхода к прогнозированию денежного потока: поэлементный и целостный.

*Поэлементный* подход допускает прогнозирование каждого элемента денежного потока. В этом случае все элементы денежного потока находятся в тесной взаимосвязи. Так, величина прибыли зависит от суммы амортизационных отчислений и процентных выплат по кредитам. В свою очередь, амортизационные отчисления зависят от объема капитальных вложений и т.д..

*Целостный* подход предполагает расчет величины денежного потока в ретроспективный период и его дальнейшую экстраполяцию, которая может осуществляться на два — три года вперед.

### 2.4. Определение ставки дисконтирования и учет рисков при оценке приращенной стоимости бизнеса

Ставка дисконтирования используется для пересчета будущих доходов в текущую стоимость (стоимость на дату оценки).

Существуют различные подходы, обосновывающие выбор и использование той или иной величины ставки дисконтирования:

- минимальная доходность альтернативного способа использования капитала (например, ставка доходности надежных ценных бумаг или ставка депозита в надежном банке);
- достигнутый уровень доходности капитала компании (например, средневзвешенная стоимость ее капитала);
- стоимость капитала, который может быть использован для кредитования деятельности предприятия (например, ставка по инвестиционным кредитам);
- ожидаемый уровень доходности инвестированного капитала с учетом всех рисков.

Перечисленные варианты ставок различаются между собой главным образом уровнем риска, являющегося одной из компонент стоимости капитала. Таким образом, основное предназначение ставки дисконтирования — учесть возможные риски, с которыми связан оцениваемый бизнес. В зависимости от метода учета неопределенности условий деятельности предприятия ставка дисконтирования может включать или не включать поправку на риск.

Ставка дисконтирования, не включающая премию за риск (безрисковая ставка дисконтирования), как правило, отражает доходность альтернативных безрисковых направлений инвестирования. Безрисковая ставка дисконтирования может

устанавливаться в соответствии с требованиями к минимально допустимой доходности вкладываемых средств, определяемой в зависимости от депозитных ставок банков первой категории надежности (после исключения инфляции), а также (в перспективе) ставки LIBOR<sup>1</sup> по годовым еврокредитам, освобожденной от инфляционной составляющей.

Безрисковая ставка дисконтирования назначается инвестором самостоятельно. При этом следует ориентироваться на следующие показатели:

- скорректированную на годовой темп инфляции рыночную ставку доходности по долгосрочным (не менее 2 лет) государственным облигациям (этот показатель целесообразно использовать в условиях достаточно конкурентного и близкого к равновесию рынка долгосрочных государственных облигаций);

- скорректированную на годовой темп инфляции доходность вложений в операции на открытых для импорта конкурентных рынках относительно безрисковых товаров и услуг (в том числе продовольственных и лекарственных товаров первой необходимости, горюче - смазочных материалов, ремонтных услуг по некоторым бытовым товарам длительного пользования).

Ставка дисконтирования, включающая поправку на риск, отражает доходность альтернативных направлений инвестирования, характеризующихся тем же риском, что и инвестиции в данное предприятие. В величине поправки на риск в общем случае учитывается три типа рисков, связанных с деятельностью предприятия:

- страновой риск;
- риск ненадежности участников;
- риск неполучения предполагаемых доходов.

К группе страновых рисков относят следующие риски:

- конфискация имущества либо утрата прав собственности при выкупе его по цене ниже рыночной;

- непредвиденное изменение законодательства, ухудшающее финансовое состояние предприятия (повышение налогов, ужесточение требований к производимой продукции по сравнению с предполагаемыми).

Величина поправки на страновой риск оценивается экспертно.

Риск ненадежности участников обусловлен:

- нецелевым расходованием средств, предназначенных для инвестирования в данное предприятие;

- финансовой неустойчивостью компании (недостаточное обеспечение оборота собственными оборотными средствами, недостаточное покрытие краткосрочной задолженности оборотом, отсутствие необходимых активов для имущественного обеспечения кредитов и т.п.);

- недобросовестностью, неплатежеспособностью, юридической недееспособностью других организаций (например, строительных организаций, поставщиков сырья или потребителей продукции), их ликвидацией или банкротством.

Размер премии за риск ненадежности участников предприятия определяется экспертно каждым участником с учетом его функций, обязательств перед другими участниками и обязательств других участников перед ним. Обычно поправка на данный вид риска не превышает 5%, однако ее величина существенно зависит от того, насколько детально проработан организационно - экономический механизм деятельности предприятия.

---

<sup>1</sup> LIBOR - London Interbank Offered Rate - годовая процентная ставка, принятая на Лондонском рынке банками первой категории для оплаты их взаимных кредитов в различных видах валют и на различные сроки. Обычно она служит основой для определения ставок, применяемых к займам в валюте на Лондонском рынке и основных европейских биржах при операциях с евровалютами. Ставка LIBOR включает инфляцию. Ставки LIBOR непрерывно меняются, однако колеблются в небольших пределах. Для расчета нормы дисконта из среднегодовой величины указанной ставки следует вычесть годовой темп инфляции в соответствующей стране.

Риск неполучения предполагаемых доходов обусловлен прежде всего техническими, технологическими и организационными решениями, а также случайными колебаниями объемов производства и цен на продукцию и ресурсы. Поправка на этот вид риска определяется с учетом технической реализуемости и обоснованности деятельности, детальности проработки принимаемых решений, наличия необходимого научного и опытно - конструкторского задела и представительности осуществленных маркетинговых исследований.

Если отсутствуют специальные соображения относительно рисков данного конкретного предприятия, размер поправок рекомендуется ориентировочно определять в соответствии с таблицей 10.

Таблица 10 - Ориентировочная величина поправок на риск неполучения предполагаемых доходов

Величина риска	Стратегия развития производства	Величина поправки на риск, %
Низкий	Развитие производства на базе освоенной техники	3 - 5
Средний	Увеличение объема продаж выпускаемой продукции	8 - 10
Высокий	Производство и продвижение на рынок нового продукта, прошедшего стадию опытного производства	13 - 15
Очень высокий	Вложения в исследования и инновации, НИОКР и освоение в опытном производстве изделий новой техники	18 - 20

Риск неполучения предполагаемых доходов можно также определить пофакторным расчетом. В поправке на риск суммируется влияние учитываемых факторов. К числу таких факторов следует отнести:

- необходимость проведения НИОКР силами специализированных научно - исследовательских и проектных организаций и продолжительность НИОКР;
- новизну применяемой технологии (традиционная, новая, отличающаяся от традиционной различными особенностями и используемыми ресурсами и т.д.);
- степень неопределенности объемов спроса и уровня цен на производимую продукцию;
- наличие нестабильности (цикличности) спроса на продукцию;
- наличие неопределенности внешней среды (горно-геологические, климатические и иные природные условия);
- наличие неопределенности процесса освоения применяемой техники или технологии.

Каждому фактору в зависимости от его экспертной оценки приписывается величина поправки на риск по этому фактору, зависящая от отрасли, к которой относится предприятие, и региона, в котором оно функционирует. В тех случаях, когда рассматриваемые факторы являются независимыми и в смысле риска дополняют друг друга, поправки на риск по отдельным факторам следует суммировать для получения общей поправки, учитывающей риск неполучения предполагаемых доходов.

Следует отметить, что если понимать риск как вероятность неполучения предполагаемых доходов в результате реализации соответствующего неблагоприятного сценария деятельности предприятия, то наиболее последовательный и надежный способ его учета должен базироваться на анализе представительного множества возможных сценариев деятельности. Однако в тех случаях, когда обоснованно выбрать

представительное множество сценариев не удается, введение поправки на риск позволяет учесть риск только приближенно.

## 2.5. Расчет приращенной стоимости бизнеса

**Чистым доходом** (ЧД, Net Value, NV) называется накопленный эффект (сальдо денежного потока) за расчетный период:

$$\text{ЧД} = \sum_m \Phi(m) , \quad (1)$$

где суммирование распространяется на все шаги расчетного периода.

**Чистый дисконтированный доход** (ЧДД, интегральный эффект, Net Present Value, NPV) - накопленный дисконтированный эффект за расчетный период:

$$\text{ЧДД} = \sum_m \Phi(m)\alpha_m , \quad (2)$$

$$\text{где } \alpha_m = \frac{1}{(1 + E)^{t_m - t_0}} ,$$

$t_0$  – момент приведения;

$t_m$  - момент окончания  $m$ -го шага,

$E$  - норма дисконта, выраженная в долях единицы в год.

ЧД и ЧДД характеризуют превышение суммарных денежных поступлений над суммарными выплатами соответственно без учета и с учетом неравноценности эффектов (затрат и результатов), относящихся к различным моментам времени.

Для признания рыночной деятельности предприятия эффективной с точки зрения собственника инвестированного в производство капитала необходимо, чтобы ЧДД был положительным.

Для оценки эффективности деятельности предприятия за первые  $k$  лет расчетного периода следует использовать показатели:

- текущий чистый доход (накопленное сальдо):

$$\text{ЧД}(k) = \sum_{m=0}^k \Phi(m) . \quad (3)$$

- текущий чистый дисконтированный доход (накопленное дисконтированное сальдо):

$$\text{ЧДД}(k) = \sum_{m=0}^k \Phi(m)\alpha_m . \quad (4)$$

## Список рекомендуемых информационных источников

Основная литература			
Авторы,	Заглавие	Издательство,	Адрес
Кузьминов А. В.	Стратегия предприятия: Учебно-методическое пособие	Симферополь: Университет экономики и управления,	<a href="http://www.iprbookshop.ru/73284.html">http://www.iprbookshop.ru/73284.html</a>
Сулова Ю. Ю., Петрученя И.В.	Экономика предприятия: организационно-практические аспекты: Учебное пособие	Красноярск: Сибирский федеральный университет, 2016	<a href="http://znaniu.m.com/go.php?id=968037">http://znaniu.m.com/go.php?id=968037</a>
Дополнительная литература			
Авторы,	Заглавие	Издательство,	Адрес
Савцова А. В.,	Финансовая стратегия предприятия. Формирование и	Ставрополь:	<a href="http://www.iprbookshop.ru/69447.html">http://www.iprbookshop.ru/69447.html</a>
Бондарева Н. А.	Маркетинговый анализ и маркетинговая стратегия	Москва:	<a href="http://www.iprbookshop.ru/72596.html">http://www.iprbookshop.ru/72596.html</a>
Методические разработки			
Авторы,	Заглавие	Издательство,	Адрес
ДГТУ; сост. А.Г. Сапожникова	Руководство для преподавателей по организации и планированию различных видов занятий и самостоятельной работы обучающихся в Донском государственном техническом университете: метод. указания	Ростов н/Д.: ИЦ ДГТУ, 2018	<a href="https://ntb.donstu.ru/content/rukovodstvo-dlya-prepodavateley-po-organizacii-i-planirovaniyu">https://ntb.donstu.ru/content/rukovodstvo-dlya-prepodavateley-po-organizacii-i-planirovaniyu</a>
Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"			
Кузьминов, А. В. Стратегия предприятия [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие / А. В. Кузьминов. — Электрон. текстовые данные. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2017. — 168 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/73284.html">http://www.iprbookshop.ru/73284.html</a>			
Экономика предприятия: организационно-практические аспекты: Учебное пособие / Сулова Ю.Ю., Петрученя И.В., Белоногова Е.В. - Краснояр.:СФУ, 2016. - 156 с.: ISBN 978-5-7638-3392-8 - Режим доступа: <a href="http://znaniu.m.com/catalog/product/968037">http://znaniu.m.com/catalog/product/968037</a>			
Финансовая стратегия предприятия. Формирование и реализация [Электронный ресурс] : коллективная монография / А. В. Савцова, Л. И. Ушвицкий, И. В. Соловьева, П. Н. Карпов. — Электрон. текстовые данные. — Ставрополь : Северо-Кавказский федеральный университет, 2016. — 156 с. — 978-5-9296-0875-9. — Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/69447.html">http://www.iprbookshop.ru/69447.html</a>			
Маркетинговый анализ и маркетинговая стратегия предприятия [Электронный ресурс] : методические указания к выполнению курсовой работы по дисциплине «Маркетинг» для обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» / сост. Н. А. Бондарева. — Электрон. текстовые данные. — М. : Московский государственный строительный университет, ЭБС АСВ, 2017. — 44 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/72596.html">http://www.iprbookshop.ru/72596.html</a>			





МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ  
**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»**

**Технологический институт сервиса (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе  
(ТИС (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе)**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

для организации самостоятельной работы  
по дисциплине «Экономическая стратегия фирмы»  
для обучающихся направления подготовки  
38.04.02 «Менеджмент»  
Направленность (профиль) «Стратегическое управление»

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1. Общая характеристика самостоятельной работы	4
2. Контрольные точки и виды отчетности по ним	5
3. Методические рекомендации по изучению теоретического материала	5
4. Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям	7
5. Методические рекомендации по подготовке реферата (эссе, доклада)	7
6. Методические рекомендации по подготовке к тестированию	9
7. Методические рекомендации по подготовке к зачету	20
Список рекомендуемых информационных источников	23

## ВВЕДЕНИЕ

Цель методических указаний – оказать помощь обучающимся в освоении курса дисциплины «Экономическая стратегия фирмы».

Данные методические указания направлены на наработки практических навыков в сфере исследования бизнес-систем с помощью обсуждения проблемных вопросов по темам, решения проблемных задач и обсуждения ситуаций, тестов, подготовки рефератов (эссе), докладов, презентаций.

Перед началом курса целесообразно ознакомиться со структурой дисциплины на основании программы, а также с последовательностью изучения тем и их объемом. В целях оптимальной самоорганизации необходимо сопоставить данную информацию с графиком проведения занятий и выявить наиболее затратные по времени и объему темы, чтобы заранее определить для себя периоды объемных заданий.

### 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Целью дисциплины является получение глубоких теоретических знаний, связанных с основными процессами управления развитием организации, подразделения, группы (команды) сотрудников, проекта и сетей, включающих в себя современные подходы по формированию комплексной стратегии развития предприятия, в том числе в условиях риска и неопределенности.

Задачи:

- воспринимать, обрабатывать, анализировать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями управления;
- выявлять и формулировать актуальные научные проблемы в различных областях менеджмента;
- проектировать и управлять системой, частью системы или процессом, удовлетворяющими внутренние и внешние потребности предприятия, организации;
- идентифицировать, формулировать и решать производственные задачи, включающие в себя материальные, человеческие и экономические параметры;
- сочетать управленческие, технические, экономические и др. знания для создания конкурентных преимуществ своей организации или подразделения.

В результате освоения данной дисциплины у обучающегося формируются следующие компетенции:

ПК-1: Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать организационную и функциональные стратегии развития, программы организационного развития и обеспечивать их реализацию

ПК-1.1: Осуществляет оценку текущего и параметры будущего развития организации исходя из результатов комплексного экономического и стратегического анализа:

ПК-1.2: Выявляет бизнес-возможности для стратегических изменений.

ПК-1.3: Проводит выбор стратегии развития, разрабатывает планы реализации стратегических изменений, осуществляет контроль их реализации

### 2. КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ И ВИДЫ ОТЧЕТНОСТИ ПО НИМ

Контроль качества и сроков изучения тем лекций выполняется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в виде конспектирования текста.

Контроль качества и сроков выполнения практических заданий осуществляется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в соответствии с заданием.

Контроль качества сдачи доклада осуществляется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в соответствии с заданием.

Успеваемость обучающихся по дисциплине оценивается в ходе текущего контроля и промежуточной аттестации.

### **3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА**

Изучение любого раздела или темы следует начинать с ознакомления с вопросами плана изучения темы. Теоретический материал представляет собой конспект лекций, содержащий необходимый набор утверждений и формул (без детальных подробностей), но с подробным обоснованием их использования при решении конкретных задач. При изучении материала необходимо помимо лекционных материалов использовать рекомендуемую основную и дополнительную литературу для его лучшего усвоения.

Осваивать теорию следует в соответствии с последовательностью, представленной в плане лекции. Методика работы с литературой предусматривает ведение записи прочитанного в виде плана - конспекта, опорного конспекта. Это позволит сделать знания системными, зафиксировать и закрепить их в памяти обучающегося.

Для успешного освоения дисциплины, необходимо самостоятельно детально изучить представленные темы по рекомендуемым источникам информации. При подготовке к занятиям следует руководствоваться указаниями и рекомендациями преподавателя, использовать основную литературу из предоставленного им списка. Для наиболее глубокого освоения дисциплины рекомендуется изучать литературу, обозначенную как «дополнительная» в представленном списке в РПД.

#### **Вопросы для подготовки к устному опросу** текущего контроля (Блок 1)

1. Стратегия, стратегическое решение и стратегический потенциал.
2. Принципы классификации школ стратегий.
3. Концепции прескриптивных школ.
4. Концепции дескриптивных школ.
5. Концепции смешанных школ.
6. Общие стратегии развития фирмы.
7. Ограниченный рост или стабильность.
8. Стратегии роста: стратегия концентрированного роста, стратегия интеграционного роста, стратегия диверсифицированного роста.
9. Стратегии сокращения: ликвидации, «отсечения лишнего», разворота и сокращения расходов.
10. Конкурентные стратегии фирмы.
11. Преимущество в издержках.
12. Дифференциация. Фокусирование.
13. Функциональные стратегии: стратегия развития НИОКР, производственная стратегия, маркетинговая стратегия, стратегия управления персоналом, финансовая стратегия.

#### **Вопросы для подготовки к устному опросу** текущего контроля (Блок 2)

1. Направления инвестиционной деятельности фирмы.
2. Выбор стратегии обновления ресурсов.
3. Техническое перевооружение.
4. Реконструкция.
5. Управление развитием ресурсов.
6. Факторы, обуславливающие принятие решения фирмой о привлечении заемных средств.
7. Стратегия поведения фирмы на рынке ценных бумаг
8. Стоимость и концепция управления стоимостью бизнеса
9. Методика оценки приращенной стоимости бизнеса на основе генерируемых предприятием денежных потоков

### **Критерии оценки устного опроса**

Полнота ответа на поставленный вопрос, умение использовать термины, приводить примеры, делать выводы.

За каждый блок в сумме обучающийся должен получить 25 баллов, из них: 5 – за посещение занятий; 5 – за выполнение дополнительных заданий (доклад, эссе, статья, презентация); 10 – за выполнение тестовых заданий; 5 – за защиту лабораторных работ (при их наличии).

Критерии получения оценки:

- результат, содержащий полный правильный ответ – максимальное количество баллов;

- результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – более 60%) или ответ, содержащий незначительные неточности – 75% от максимального количества баллов;

- результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – от 30 до 60%) или ответ, содержащий значительные неточности - 40% от максимального количества баллов;

- результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – менее 30%), неправильный ответ (ответ не по существу задания) или отсутствие ответа – 0% от максимального количества баллов.

## **4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

Процесс подготовки к практическим (семинарским) занятиям включает изучение нормативных документов, обязательной и дополнительной литературы по рассматриваемому вопросу.

Непосредственное проведение практического (семинарского) занятия предполагает:

- индивидуальные выступления обучающихся с сообщениями по какому-либо вопросу изучаемой темы;

- фронтальное обсуждение рассматриваемой проблемы, обобщения и выводы по теме;

- решение задач и упражнений по образцу;

- решение вариантных задач и упражнений;

- решение ситуационных производственных (профессиональных) задач;

- проектирование и моделирование разных видов и компонентов профессиональной деятельности.

## **5. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ РЕФЕРАТА, ЭССЕ ИЛИ ДОКЛАДА**

К самостоятельной работе относится написание и защита реферата (эссе, доклада) в семестре. Подготовка реферата (эссе, доклада) по дисциплине «Антикризисное управление» - один из основных этапов учебного процесса, в процессе которого обучающимся необходимо приобрести навыки самостоятельного исследования и представления его результатов. Тема эссе, реферата и доклада выбирается обучающимся самостоятельно по согласованию с преподавателем.

Примерные темы рефератов (эссе, докладов):

1. Особенности применения количественной теории стратегических изменений в бизнесе.
2. Стратегия глобализация.
3. Стратегия развития продукта.

4. Стратегия дифференциации.
5. Стратегия лидерства по издержкам.
6. Стратегия применения новых технологий.
7. Стратегия объединения торговых марок.
8. Стратегия международного маркетинга.
9. Стратегия национальной торговой марки.
10. Особенности стратегии интеграции вертикально, горизонтально, «вперед» и «назад».
11. Стратегия специализации.
12. Стратегия франчайзинга.
13. Стратегия консолидации/слияния/поглощения.
14. Стратегия повышения стоимости компании.
15. Стратегия диверсификации продукта.
16. Принципы школы предпринимательства.
17. Формирование стратегий в соответствии с рекомендациями школы позиционирования.
18. Особенности концепции школы внешней среды.
19. Особенности когнитивной школы.
20. Концепция школы власти.
21. Принципы школы культуры в современных российских условиях.
22. Интерпретация закономерностей систем применительно к экономической стратегии.
23. Принципы декомпозиции глобальной цели экономической стратегии.
24. Особенности требований к локальным целям стратегий.
25. Миссия фирмы, этапы ее разработки и значение для деятельности предприятия.
26. Принципы структуризации процесса формирования стратегии.
27. Внешняя и внутренняя гибкость стратегического потенциала фирмы.
28. Оптимизация стратегии как траектории динамической системы.
29. Параметры выделения стратегической зоны хозяйствования предприятия.
30. Концепция синергизма и ее значение для стратегического планирования деятельности предприятия.
31. Применение метода анализа иерархий при определении стратегического решения, связанного с управлением.

С результатами подготовки реферата (эссе, доклада) обучающийся может выступать на конференциях и семинарах по этому вопросу.

#### **Общие рекомендации по подготовке реферата (эссе, доклада)**

Реферат (эссе, доклад) должен включать в себя введение, основную часть и заключение.

Во введении необходимо отразить обоснование актуальности выбранной темы, краткое описание текущего состояния проблемы. В нем обучающийся должен указать цель и задачи работы, объект исследования, элементы новизны, введенные в процессе написания реферата. Необходимо перечислить проблемы, которые должны быть решены в рамках выбранной темы.

Основная часть реферата должна содержать вопросы, предусмотренные в плане работы. В ней необходимо отразить теоретические основы, раскрывающие суть проблемы, проанализировать собранные материалы, характеризующие практическую сторону объекта исследования. Этот раздел может содержать рабочие таблицы, диаграммы (диаграммы и другие материалы). В заключении необходимо отразить выводы и предложения, полученные в результате предыдущей работы. Они должны быть сформулированы четко и точно.

Перечень использованных информационных ресурсов включает в алфавитном

порядке список современных законов и нормативных актов, соответствующей научной литературы, научных работ, статистических сборников и других источников, выпущенных не ранее пяти лет.

### **Оформление реферата (эссе, доклада) и порядок защиты**

Объем работы – 15-20 страниц пронумерованного компьютерного текста, шрифт 14, интервал 1,5, поля стандартные. Иллюстрации, фотографии, рисунки, графики, которые появляются на тексте, должны быть пронумерованы.

Выполненный реферат проверяется преподавателем. Если он оформлен согласно предъявляемым требованиям, то допускается к защите, о чем преподавателем делаются записи на титульном листе работы. Если имеет отрицательный отзыв - возвращается на доработку с последующим представлением о его повторном рассмотрении.

Требуемый уровень оригинальности не менее 50%.

Рефераты могут сопровождаться презентацией, отражающей основные моменты выполненного исследования.

### **Критерии оценки реферата**

Наименование критерия	Наименование показателей	Максимальное количество баллов
Степень раскрытия сущности проблемы	соответствие содержания теме реферата; полнота и глубина раскрытия основных понятий; знание и понимание проблемы, умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал; умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, основные положения; умение четко и обоснованно формулировать выводы; «трудозатратность» (объем изученной литературы, добросовестное отношение к анализу проблемы); самостоятельность, способность к определению собственной позиции по проблеме и к практической адаптации материала	5
Ответы на уточняющие вопросы	ответ структурирован, даны правильные, аргументированные ответы на уточняющие вопросы, демонстрируется высокий уровень участия в дискуссии	3
Соблюдение требований по оформлению	точность в цитировании и указании источника текстового фрагмента, правильность, аккуратность оформления, соблюдение требований к объему реферата; грамотность и культура изложения материала	2

Для подготовки презентации к защите реферата, обучающемуся необходимо использовать PowerPoint. Количество слайдов презентации к защите реферата – не более 10.

Максимальное количество баллов, которое обучающийся может получить за подготовку реферата и презентации к нему составляет 10 баллов. Баллы учитываются в процессе проведения текущего контроля:

10 баллов – оценка «отлично»;

8-10 баллов – оценка «хорошо»;

6-8 баллов – оценка «удовлетворительно»

Менее 6 баллов – оценка «неудовлетворительно».

## **6. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ТЕСТИРОВАНИЮ**

Успешное выполнение тестовых заданий является необходимым условием итоговой положительной оценки в соответствии с рейтинговой системой обучения. Выполнение тестовых заданий предоставляет обучающимся возможность

самостоятельно контролировать уровень своих знаний, обнаруживать пробелы и принимать меры по их ликвидации. Форма изложения тестовых заданий позволяет закрепить и восстановить в памяти пройденный материал. Тестовые задания охватывают основные вопросы по дисциплине «Организация бизнес-процессов».

У обучающегося есть возможность выбора одного или нескольких правильных ответов из числа предложенных вариантов. Для выполнения тестовых заданий обучающиеся должны изучить лекционный материал по теме, соответствующие разделы учебников, учебных пособий и других источников.

Контрольный тест выполняется обучающимися самостоятельно во время семинарских (практических) занятий.

## **Тестовые задания**

### **Тема. Стратегии развития и отраслевая принадлежность фирмы**

**1. Какая из характеристик сценарного планирования как элемента системы стратегического планирования является наиболее точной:**

А) Сценарное планирование - это процесс разработки многовариантных прогнозов развития внешней среды организации на заданную стратегическую перспективу;

Б) Сценарное планирование - это процесс разработки не более четырех существенно различных сценариев развития организации, в которых представляется информация, необходимая для принятия правильного решения по всем ключевым вопросам стратегии развития организации на заданную перспективу;

В) Сценарное планирование - это процесс разработки одновариантных прогнозов развития внешней среды организации на заданную стратегическую перспективу;

Г) Сценарное планирование - это деятельность, связанная с получением качественной информации о возможных вариантах развития внешней среды организации и с принятием решений по соответствующим стратегическим вопросам.

**2. Дайте определение миссии фирмы:**

А) Миссия - это ответ на вопрос: «Каким является наш бизнес и что мы хотим сделать для наших потребителей?»;

Б) Миссия – результаты, которые будут достигнуты либо в ближайшие три-пять лет, либо постоянно из года в год;

В) Миссия – это цель, которую руководство устанавливает для финансовой деятельности организации;

Г) Миссия – это обособленное подразделение организации, находящееся вне ее местонахождения и защищающее интересы фирмы.

**3. Для каких предприятий нецелесообразно разрабатывать стратегические планы:**

А) Для малых предприятий;

Б) Для государственных предприятий;

В) Для предприятий-монополистов;

Г) Стратегические планы разрабатываются для любого предприятия.

**4. Какой из перечисленных методов применяется при оценке внутренней среды фирмы:**

А) Модель “Пяти сил конкуренции”;

Б) Анализ движущих сил отрасли;

В) Матрица Бостонской консультационной группы;

Г) Матрица стратегических ресурсов фирмы;

**5. Какой из перечисленных методов применяется для оценки внешней среды фирмы:**

А) Матрица стратегических ресурсов фирмы;

Б) Модель “Пяти сил конкуренции”;

В) SWOT-анализ;



Г) Нет правильного ответа

**Тема. Методика формирования экономической стратегии фирмы**

**1. Что из перечисленных факторов не включается в параметры оценки СЗХ:**

- А) Перспективы роста;
- Б) Перспективы рентабельности;
- В) Перспективы прибыльности;
- Г) Ожидаемый уровень нестабильности.

**2. Какой из наборов стратегических решений предлагается для товаров группы “Дикие кошки”:**

- А) Подлежат специальному изучению, чтобы установить, не смогут ли они при известных капиталовложениях превратиться в “звезды”;
- Б) Оберегать и укреплять;
- В) По возможности избавляться, если нет веских причин для того, чтобы их сохранять;
- Г) Необходим жесткий контроль капиталовложений и передача избытка денежной выручки под контроль высшего руководства фирмы.

**3. Какой из факторов не относится к ближней внешней среде фирмы:**

- А) Конкуренты;
- Б) Поставщики;
- В) Товары-заменители;
- Г) Контактные аудитории.

**1. Для какой цели используется концепция стратегических групп:**

- А) Для исследования межфирменной борьбы;
- Б) Для исследования возможности кооперации и сотрудничества между компаниями;
- В) Для определения возможности поглощения и слияния компаний;
- Г) Для определения конкурентного статуса фирмы.

**2. Назовите основные методы стратегического планирования:**

- А) Сценарное планирование и финансовый анализ;
- Б) Сценарное планирование и экспертные оценки;
- В) Сценарное планирование и экстраполяция;
- Г) Экспертные оценки и экстраполяция.

**Тема. Товарная стратегия**

**1. Кто из основоположников стратегического планирования впервые предложил рассматривать планирование как систему: долгосрочного, среднесрочного и тактического планов:**

- А) И. Ансофф;
- Б) Ученые Гарвардской школы бизнеса;
- В) Г. Стейнер;
- Г) А.П. Градов.

**2. Сильные и слабые стороны характеризуют:**

- А) Внутреннюю среду предприятия;
- Б) Внешнюю среду предприятия;
- В) Конкурентов;
- Г) Поставщиков.

**3. Какие из стратегических альтернатив применяются при стратегии стабилизации:**

- А) Интенсификация рынка, диверсификация, межфирменное сотрудничество и кооперация;
- Б) Перестройка системы управления, финансовая перестройка, перестройка маркетинга;
- В) Экономия, перестройка системы управления;

Г) Экономия, сдвиги.

**4. При каком типе нестабильности дохода применяется стратегическая альтернатива экономия стратегии стабилизации:**

- А) Неожиданно быстрое падение;
- Б) Длительное падение;
- В) Глубокие колебания;
- Г) Незначительное падение.

**5. Что является существом базовой стратегии производства:**

- А) Определение баланса между оборудованием, рабочей силой и выпускаемой продукцией;
- Б) Определение и координация решений, связанных с созданием нового продукта и технологией производства;
- В) Опережающий учет проблем, которые могут возникнуть у предприятия в связи с переходом на новые виды продукции, ростом объема, производства, и т.д.;
- Г) Нет правильного ответа.

**Тема 2. Стратегия снижения транзакционных издержек**

**1. Для каких предприятий разрабатываются стратегические планы:**

- А) Для малых предприятий;
- Б) Для предприятий-монополистов;
- В) Для предприятий, работающих в плановой экономике;
- Г) Нет правильного ответа.

**2. Какой из перечисленных методов не применяется для оценки внутренней среды фирмы:**

- А) Матрица стратегических ресурсов фирмы;
- Б) SWOT-анализ;
- В) Модель “Пяти сил конкуренции”;
- Г) Нет правильного ответа

**3. Какой из перечисленных методов не применяется при оценке внешней среды фирмы:**

- А) Модель “Пяти сил конкуренции”;
- Б) Матрица стратегических ресурсов фирмы;
- В) Анализ движущих сил отрасли;
- Г) Матрица Бостонской консультационной группы.

**4. Какой из элементов не включается в «Пять сил конкуренции» по модели М. Портера:**

- А) Конкуренты;
- Б) Потребители;
- В) Поставщики;
- Г) СМИ.

**5. Сравнительное преимущество по отношению к другим фирмам данной отрасли внутри страны и за ее пределами называется:**

- А) Конкурентоспособностью фирмы
- Б) Конкурентным статусом фирмы;
- В) Конкуренцией;
- Г) Лидерством по издержкам.

**Тема. Стратегия взаимодействия с рынками производственных ресурсов**

**1. Какая стратегия не включается в основные функциональные стратегии с позиции российских ученых:**

- А) Стратегия маркетинга;
- Б) Производственная стратегия;
- В) Стратегия снижения производственных издержек;

Г) Финансовая стратегия.

**2. Определенный сегмент внешнего окружения, на который фирма имеет или хочет иметь выход, называется:**

- А) Стратегический хозяйственный центр;
- Б) Стратегическая зона хозяйствования;
- В) Зона стратегических ресурсов;
- Г) Группы стратегического влияния.

**3. Какой порядок определения СЗХ верен:**

- А) Потребность – Тип клиента – Географический район – технология – Перспективы;
- Б) Потребность – Перспективы – Технология – Тип клиента – Географический район;
- В) Потребность – Технология – Тип клиента – Географический район – Перспективы;
- Г) Потребность – Технология – Географический район – Тип клиента – Перспективы.

**4. Какой из наборов стратегических решений предлагается для товаров группы “Звезды”:**

- А) Подлежат специальному изучению;
- Б) По возможности избавляться, если нет веских причин для того, чтобы их сохранять;
- В) Необходим жесткий контроль капиталовложений и передача избытка денежной выручки под контроль высшего руководства фирмы;
- Г) Оберегать и укреплять.

**5. Какие из показателей используются при построении матрицы БКГ:**

- А) Рост рынка, стратегический потенциал фирмы;
- Б) Уровень цена/качество, ассортимент;
- В) Рост рынка, относительная доля рынка;
- Г) Относительная доля рынка, стратегический потенциал фирмы.

**Тема. Стратегия ценообразования**

**1. Какие из факторов относятся к ближней внешней среде фирмы:**

- А) Потребители, поставщики, новые конкуренты, товары-заменители;
- Б) Поставщики, покупатели, товары-заменители, конкуренты;
- В) Поставщики, потребители, конкуренты, контактные аудитории;
- Г) Конкуренты, потребители, поставщики, товары-заменители.

**2. Какую модель используют для исследования межфирменной борьбы:**

- А) Концепция стратегических групп;
- Б) Концепция стратегических зон хозяйствования;
- В) Матрица стратегических ресурсов фирмы;
- Г) Нет правильного ответа.

**3. Какая из составляющих конкурентного статуса фирмы не учитывается при его определении по трактовке И. Ансоффа:**

- А) Стратегический потенциал фирмы;
- Б) Рентабельность стратегических капиталовложений;
- В) Оптимальность стратегии фирмы;
- Г) Ликвидность активов.

**4. В чем заключается коренное отличие стратегического планирования от традиционной системы долгосрочного планирования:**

- А) Ориентация на отдаленную перспективу (более 5 лет);
- Б) Учет факторов внешнего окружения;
- В) Учет только факторов внутренней среды;
- Г) Применение методов экстраполяции.

**5. Основным требованием, предъявляемым учеными Гарвардской школы бизнеса к стратегическому плану было:**

- А) Простота;
- Б) Детерминированность;

- В) Системность;
- Г) Адаптивность.

**Тема. Стратегия снижения производственных издержек**

**1. Что из перечисленного характерно для стадии проникновения стратегии роста:**

- А) Рост доходов опережает рост объемов продаж;
- Б) Скорость роста объема продаж доходов падает;
- В) Объем продаж и доходов растут пропорционально;
- Г) Рост объемов продаж опережает рост доходов.

**2. Осуществление своего развития за счет поглощения системы продукт-рынок внутри своей отрасли или смежных отраслей называется:**

- А) Вертикальной диверсификацией;
- Б) Горизонтальной диверсификацией;
- В) Побочной диверсификацией;
- Г) Интеграцией.

**3. При каком типе нестабильности дохода применяется стратегическая альтернатива стабилизации стратегии стабилизации:**

- А) Глубокие колебания;
- Б) Неожиданно быстрое падение;
- В) Длительное падение;
- Г) Незначительное падение.

**4. Какие факторы напрямую определяют перспективы рентабельности фирмы в СЗХ:**

- А) Экономическая, технологическая и социально-политическая нестабильность;
- Б) Фаза развития спроса, размер рынка, покупательская способность;
- В) Привычки покупателей, состав конкурентов, государственное регулирование;
- Г) Привычки покупателей, состав конкурентов; размер рынка, покупательская способность.

**5. К какому типу базовых стратегий относятся такие стратегические альтернативы, как рестройка системы управления, финансовая рестройка, рестройка маркетинга:**

- А) Стратегия выживания;
- Б) Стратегия стабилизации;
- В) Стратегия роста;
- Г) К любой стратегии.

**Тема. Стратегия внешнеэкономической деятельности**

**1. Что подразумевается под анализом среды предприятия:**

- А) Процесс определения критически важных элементов внешней и внутренней среды, которые могут оказать влияние на способности предприятия в достижении своих целей;
- Б) Анализ сильных и слабых сторон предприятия, оценка его возможностей и потенциальных угроз;
- В) Исследование рынка с целью прогнозирования его параметров для разработки стратегии предприятия;
- Г) Средство преобразования базы данных, полученных в результате анализа среды предприятия, в стратегический план.

**2. Дайте определение стратегического хозяйственного центра:**

- А) Организационная единица внутри предприятия, отвечающая за реализацию стратегических позиций предприятия в одной или нескольких зонах хозяйствования;
- Б) Центр, занимающийся выработкой стратегий для предприятий и организаций на коммерческой основе;
- В) Организационная единица внутри предприятия, отвечающая за выработку стратегических позиций предприятия в одной или нескольких зонах хозяйствования;
- Г) Нет правильного ответа.

**3.Какой из следующих примеров наиболее полно соответствует определению миссии организации:**

- А) Миссия фирмы X – максимизация прибыли в долгосрочной перспективе за счет минимизации затрат по производству алюминия;
- Б) Фирма X – это компания, работающая в алюминиевом бизнесе;
- В) Фирма X – призвана стать наиболее передовой диверсифицированной алюминиевой компанией в мире;
- Г) Миссия фирмы X – удовлетворять потребности и интересы своих покупателей.

**4.Закончите выражение: уход с рынка крупной компании, как правило:**

- А) Усиливает конкурентную борьбу;
- Б) Снижает силу конкурентной борьбы;
- В) Не оказывает существенного влияния на конкурентную борьбу;
- Г) Оказывает влияние в зависимости от структуры отрасли.

**5.Какое влияние, как правило, оказывает появление новых товаров на конкуренцию на рынке:**

- А) Новые товары увеличивают потребительскую базу отрасли, что приводит к усилению конкурентной борьбы;
- Б) Новые товары увеличивают потребительскую базу отрасли, что приводит к ослаблению конкурентной борьбы;
- В) Появление новых товаров не оказывает влияния на конкурентную борьбу в отрасли;
- Г) Оказывает влияние в зависимости от структуры отрасли.

**Тема. Стратегия стимулирования персонала фирмы**

**1.Позиция фирмы в конкуренции называется ее:**

- А) Ключевыми факторами успеха;
- Б) Конкурентным статусом;
- В) Конкурентоспособностью;
- Г) Способностью фирмы вести конкурентную борьбу.

**2.Какая стратегия включается в основные функциональные стратегии с позиции российских ученых:**

- А) Стратегия диверсификации;
- Б) Стратегия интеграции;
- В) Стратегия стимулирования персонала;
- Г) Производственная стратегия.

**3. Какой из наборов стратегических решений предлагается для товаров группы “Дойные коровы”:**

- А) Необходим жесткий контроль капиталовложений и передача избытка денежной выручки
- Б) Оберегать и укреплять;
- В) Подлежат специальному изучению;
- Г) По возможности избавляться, если нет веских причин для того, чтобы их сохранять.

**4.Какой из показателей не используется при построении матрица БКГ:**

- А) Рост рынка;
- Б) Уровень цены/качество;
- В) Относительная доля рынка;
- Г) Удельный вес в общем объеме реализации.

**5.Какие факторы относятся к микросреде фирмы:**

- А) Конкуренты, поставщики, потребители, контактные аудитории;
- Б) Потребители, поставщики, новые конкуренты, товары-заменители;
- В) Технические ресурсы, технологические ресурсы, кадровые ресурсы,

пространственные ресурсы, ресурсы организационной структуры управления, финансовые ресурсы, информационные ресурсы;

Г) Технологическая среда, социально-демографическая среда, экономическая среда, правовая среда, политическая среда.

**Тема. Стратегии увеличения рыночной доли предприятия**

**1. Какой из видов управления на предприятии вызывает минимальные потери в случае наступления кризисной ситуации:**

- А) Активное управление;
- Б) Реактивное управление;
- В) Плановое управление;
- Г) Управление в кризисной ситуации.

**2. Поглощение поставщиков и потребителей называется:**

- А) Вертикальной диверсификацией;
- Б) Горизонтальной диверсификацией;
- В) Побочной диверсификацией;
- Г) Интеграцией.

**3. К какой функциональной стратегии относится подстратегия накопления и потребления:**

- А) К стратегии НИОКР;
- Б) К стратегии маркетинга;
- В) К финансовой стратегии;
- Г) К стратегии производства.

**4. Какая функциональная стратегия будет являться ведущей при выборе фирмой стратегической альтернативы интенсификации рынка:**

- А) Стратегия маркетинга;
- Б) Стратегия производства;
- В) Стратегия НИОКР;
- Г) Финансовая стратегия.

**5. К какому типу относится базовая стратегия роста:**

- А) Наступательная;
- Б) Оборонительная;
- В) Наступательно-оборонительная;
- Г) Нет правильного ответа.

**Тема. Стратегии увеличения стоимости/ценности компании.**

**1. Расширение предприятия за счет внешних рынков необходимо производить только тогда:**

- А) Когда имеются резервы внутренних возможностей;
- Б) Когда конкурентная борьба на внутреннем рынке слабая;
- В) Когда все внутренние возможности уже исчерпаны полностью;
- Г) Нет правильного ответа.

**2. В рамках какой функциональной стратегии разрабатывается ценовая стратегия предприятия:**

- А) Финансовая стратегия;
- Б) Экономическая стратегия;
- В) Стратегия маркетинга;
- Г) Стратегия производства.

**3. Определите три основные стратегические альтернативы базовой стратегии производства:**

- А) Рост, стабилизация, выживание;
- Б) Защитная, наступательная, совмещенная;

- В) Полное удовлетворение спроса, производство продукции по среднему уровню спроса, производство продукции по нижнему уровню спроса;
- Г) Нет правильного ответа.

**4. Какой из наборов стратегических решений предлагается для товаров группы “Собаки”:**

- А) Необходим жесткий контроль капиталовложений и передача избытка денежной выручки
- Б) Оберегать и укреплять;
- В) Подлежат специальному изучению
- Г) По возможности избавляться, если нет веских причин для того, чтобы их сохранять.

**5. Какую ценовую стратегию иллюстрирует следующая ситуация: Фирма “ADIDAS” выпустила на рынок новую модель спортивного костюма. Первоначально модель продавалась только в фирменных магазинах по высокой цене. По мере насыщения рынка, модель реализовывалась во всех магазинах города, а фирма снижала цены на товар. Тенденции моды вытеснили модель с престижных магазинов города. Фирма была вынуждена реализовывать модель через мелких торговцев по минимальной цене”:**

- А) Последовательный проход по сегментам рынка;
- Б) «Снятие сливок»;
- В) Экономия на издержках;
- Г) Ценовая дискриминация.

#### **Критерии оценивания тестовых заданий**

Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 90%.

Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 70%.

Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 50%.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на тестовые задания составляет менее 50% либо ответы заимствованы.

#### **Оформление ответов на тесты**

Ответы на тесты оформляются обучающимся на отдельном листе самостоятельно. В правом углу проставляется ФИО и группа, далее следует номер теста и выбранный вариант ответа.

## **7. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ЗАЧЕТУ**

Процедура зачета как отдельное контрольное мероприятие проводится по следующим вопросам.

Перечень вопросов для проведения промежуточной аттестации по дисциплине «Экономическая стратегия фирмы»:

1. Сущность стратегии организации. Роль и место стратегии в управлении фирмой.
2. Модель конкурентных сил М. Портера.
3. Общая система условий конкурентного преимущества для развитого рынка.
4. Основные причины утраты конкурентоспособности фирмы. Жизненный цикл конкурентного преимущества фирмы
5. Корпоративные стратегии
6. Конкурентные стратегии фирмы

7. Функциональные стратегии фирмы
8. Экономическая стратегия фирмы, ее роль в развитии фирмы.
9. Товарная стратегия фирмы
10. Стратегия снижения транзакционных издержек
11. Стратегия взаимодействия с рынками производственных ресурсов
12. Стратегия ценообразования
13. Стратегия снижения производственных издержек
14. Стратегия инвестиционной деятельности фирмы
15. Стратегия внешнеэкономической деятельности фирмы
16. Стратегия поведения фирмы на рынке денег и ценных бумаг
17. Стратегия стимулирования персонала фирмы
18. Основы стратегического управления фирмой: разработка стратегических ориентиров, анализ глобальных и конкурентных условий хозяйствования фирмы, анализ стратегического потенциала фирмы
19. Основы стратегического управления фирмой: разработка, анализ и выбор стратегических альтернатив, формулирование стратегии фирмы
20. Разработка механизма реализации стратегии фирмы

### **Порядок и критерии оценивания**

Зачет выставляется по результатам работы в семестре, при сдаче всех контрольных точек, предусмотренных текущим контролем успеваемости. Зачет является формой оценки качества освоения обучающимся образовательной программы по дисциплине. По результатам зачета обучающемуся выставляется оценка «зачтено» или «не зачтено».

*Оценка «зачтено» выставляется на зачете обучающимся, если:*

- обучающийся набрал по текущему контролю необходимые и достаточные баллы для выставления оценки автоматом;
- обучающийся знает и воспроизводит основные положения дисциплины в соответствии с заданием, применяет их для выполнения типового задания в котором очевиден способ решения;
- обучающийся продемонстрировал базовые знания, умения и навыки важнейших разделов программы и содержания лекционного курса;
- у обучающегося не имеется затруднений в использовании научно-понятийного аппарата в терминологии курса, а если затруднения имеются, то они незначительные;
- на дополнительные вопросы преподавателя обучающийся дал правильные или частично правильные ответы;

Компетенция (и) или ее часть (и) сформированы на базовом уровне .

Оценка «не зачтено» ставится на зачете обучающийся, если:

- обучающийся имеет представление о содержании дисциплины, но не знает основные положения (темы, раздела, закона и т.д.), к которому относится задание, не способен выполнить задание с очевидным решением, не владеет навыками подготовки рефератов и презентаций к ним с помощью программных продуктов, не ориентируется в практической ситуации, не знает основную терминологию, принятую в профессиональной деятельности;
- имеются существенные пробелы в знании основного материала по программе курса;
- в процессе ответа по теоретическому и практическому материалу, содержащемуся в вопросах зачетного билета, допущены принципиальные ошибки при изложении материала;
- имеются систематические пропуски обучающийся лекционных, практических и лабораторных занятий по неуважительным причинам;
- во время текущего контроля обучающийся набрал недостаточные для допуска к экзамену (зачету) баллы;



- вовремя не подготовил отчет по практическим работам, предусмотренным РПД.  
Компетенция(и) или ее часть (и) не сформированы.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Основная литература			
Авторы,	Заглавие	Издательство,	Адрес
Кузьминов А. В.	Стратегия предприятия: Учебно-методическое пособие	Симферополь: Университет экономики и управления,	<a href="http://www.iprbookshop.ru/73284.html">http://www.iprbookshop.ru/73284.html</a>
Сулова Ю. Ю., Петрученя И.В.	Экономика предприятия: организационно-практические аспекты: Учебное пособие	Красноярск: Сибирский федеральный университет, 2016	<a href="http://znanium.com/go.php?id=968037">http://znanium.com/go.php?id=968037</a>
Дополнительная литература			
Авторы,	Заглавие	Издательство,	Адрес
Савцова А. В.,	Финансовая стратегия предприятия.	Ставрополь:	<a href="http://www.iprbookshop.ru/69447.html">http://www.iprbookshop.ru/69447.html</a>
Бондарева Н. А.	Маркетинговый анализ и маркетинговая стратегия предприятия	Москва:	<a href="http://www.iprbookshop.ru/72596.html">http://www.iprbookshop.ru/72596.html</a>
Методические разработки			
Авторы,	Заглавие	Издательство,	Адрес
ДГТУ; сост. А.Г. Сапожникова	Руководство для преподавателей по организации и планированию различных видов занятий и самостоятельной работы обучающихся в Донском государственном техническом университете: метод. указания	Ростов н/Д.: ИЦ ДГТУ, 2018	<a href="https://ntb.donstu.ru/content/rukovodstvo-dlya-prepodavateley-po-organizacii-i-planirovaniyu">https://ntb.donstu.ru/content/rukovodstvo-dlya-prepodavateley-po-organizacii-i-planirovaniyu</a>
Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"			
Кузьминов, А. В. Стратегия предприятия [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие / А. В. Кузьминов. — Электрон. текстовые данные. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2017. — 168 с. — 2227-8397. — Режим доступа:			
Экономика предприятия: организационно-практические аспекты: Учебное пособие / Сулова Ю.Ю., Петрученя И.В., Белоногова Е.В. - Краснояр.:СФУ, 2016. - 156 с.: ISBN 978-5-7638-3392-8 - Режим доступа: <a href="http://znanium.com/catalog/product/968037">http://znanium.com/catalog/product/968037</a>			
Финансовая стратегия предприятия. Формирование и реализация [Электронный ресурс] : коллективная монография / А. В. Савцова, Л. И. Ушвицкий, И. В. Соловьева, П. Н. Карпов. — Электрон. текстовые данные. — Ставрополь : Северо-Кавказский федеральный университет, 2016. — 156 с. — 978-5-9296-0875-9. — Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/69447.html">http://www.iprbookshop.ru/69447.html</a>			
Маркетинговый анализ и маркетинговая стратегия предприятия [Электронный ресурс] : методические указания к выполнению курсовой работы по дисциплине «Маркетинг» для обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» / сост. Н. А. Бондарева. — Электрон. текстовые данные. — М. : Московский государственный строительный университет, ЭБС АСВ, 2017. — 44 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/72596.html">http://www.iprbookshop.ru/72596.html</a>			



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Технологический институт сервиса (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе  
(ТИС (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе)**

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

по выполнению практических работ  
по дисциплине «Управленческая экономика»  
для обучающихся направления подготовки  
38.04.02 «Менеджмент»

Программа магистратуры «Стратегическое управление»

## Содержание

Введение

Практическое занятия 1. Экономические цели фирмы и оптимальное принятие решений.

Альтернативные модели поведения фирмы

Практическое занятие 2. Спрос и предложение. Эластичность спроса.

Практическое занятие 3. Теория и оценка производства. Значение издержек в управленческих решениях.

Практическое занятие 4. Решения по поводу ценовой политики и объемов производства: совершенная конкуренция и монополия

Практическое занятие 5. Принятие решения о ценах и объеме производства: монополистическая конкуренция и олигополия. Особенности ценообразования.

## ВВЕДЕНИЕ

При изучении курса наряду с овладением студентами теоретическими положениями уделяется внимание приобретению практических навыков, с тем, чтобы они смогли успешно применять их в своей последующей работе.

Управленческая экономика описывает основные экономические категории, закономерности и методы управления процессами, происходящими на предприятии. Цель изучения дисциплины состоит в приобретении студентами экономических знаний и навыков, в раскрытии сущности экономических процессов, анализе факторов, определяющих успех деятельности фирмы на рынке.

Основными задачами дисциплины являются:

- описание целей фирмы в обществе;
- описание основных моделей экономических процессов функционирования фирмы, способов их использования;
- описание экономических ресурсов предприятия и показателей их использования;
- оценка источников конкурентного преимущества предприятия в условиях рынка;
- оценка способов выработки управленческих решений в условиях неопределенности и риска.

В результате освоения данной дисциплины формируются следующие компетенции у обучающегося:

ПК-1 Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать организационную и функциональные стратегии развития, программы организационного развития и обеспечивать их реализацию.

ПК-1.1: Осуществляет оценку текущего и параметры будущего развития организации исходя из результатов комплексного экономического и стратегического анализа

ПК-1.2: Выявляет бизнес-возможности для стратегических изменений

ПК-1.3: Проводит выбор стратегии развития, разрабатывает планы реализации стратегических изменений, осуществляет контроль их реализации

Изучив данный курс, студент должен:

Знать:

- основные микроэкономические концепции и модели поведения экономических агентов, необходимые для принятия управленческих решений;
- структуру и методы анализа ценообразования, показателей функционирования фирмы в условиях рынка совершенной и несовершенной конкуренции; - особенности функционирования рынков факторов производства;
- экономические функции государства, его роль в регулировании рыночной экономики;
- структуру, цели и показатели функционирования национальной экономики;
- цели и средства макроэкономической политики и условия формирования устойчивого развития экономических субъектов и экономики в целом.

Уметь:

- оценивать положение и потенциал фирмы и обосновывать цели со стороны собственников и менеджеров;
- идентифицировать факторы риска фирмы и оценивать управленческие решения;
- производить анализ спроса и предложения с целью принятия хозяйственных решений на уровне фирмы (организации); - проводить анализ и оценку производственных функций, затрат и прибыли организации с целью принятия управленческих решений;
- оценивать различные варианты макроэкономической политики и прогнозировать последствия государственного воздействия на экономику фирмы;
- проводить количественное прогнозирование и моделирование управления бизнес-процессами.

Владеть:

- навыками оценки поведения потребителей и производителей на рынках отдельных товаров и услуг;
- навыками экономического анализа внешней и внутренней среды фирмы для решения практических проблем управления; - навыками анализа конкурентной борьбы на рынке и выявления конкурентных преимуществ фирмы;
- навыками анализа, обобщения и систематизации экономической информации в процессе принятия управленческих решений.

Реализация компетентностного подхода предусматривает широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий (разбор конкретных ситуаций, собеседование) в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков специалистов.

Лекционный курс является базой для последующего получения обучающимися практических навыков, которые приобретаются на практических занятиях, проводимых в активных формах: деловые игры; ситуационные семинары. Методика проведения практических занятий и их содержание продиктованы стремлением как можно эффективнее развивать у обучающихся мышление и интуицию, необходимые современному специалисту. Активные формы семинаров открывают большие возможности для проверки усвоения теоретического и практического материала.

## **Тема 1. Экономические цели фирмы и оптимальное принятие решений. Альтернативные модели поведения фирмы**

**Цель занятия** заключается в формировании у обучающихся профессиональной компетенции ПК-1.1, 1.2,1.3

### ***Вопросы к практическому занятию***

1. Дайте определение понятия фирмы. В чем отличие фирмы и организации.
2. Перечислите цели и задачи фирмы. Задачи и мотивы функционирования фирмы – это тождественные понятия или нет.
3. Раскройте способы взаимодействия фирмы с обществом.
4. Дайте обоснование экономическим и неэкономическим целям фирмы.
5. Как скрытые издержки приводят к различию между прибылью, которая учитывается по бухгалтерии, и экономической прибылью.
6. В чем заключается гипотеза максимизации прибыли.
7. Дайте анализ альтернативным моделям поведения фирмы.
8. Перечислите мотивы, определяющие решения фирмы, обоснуйте и аргументируйте свой выбор мотивов.
9. Считаете ли вы, что модель максимизации прибыли можно применять к деятельности современных корпораций.
10. Назовите причины, по которым компании заменяют транзакционные издержки внутренним производством.

### **1. Игровое занятие «Термины»**

Игровое занятие посвящено знакомству и изучению основных категорий и понятий дисциплины, проводится в форме разгадывания кроссвордов и заполнения игровых бланков.

## **Тема 2. Спрос и предложение. Эластичность спроса.**

**Цель занятия** заключается в формировании у обучающихся профессиональной компетенции ПК-1.1, 1.2,1.3

### ***Вопросы к практическому занятию***

1. Дайте определение спроса и предложения. Объясните различие между спросом и величиной спроса, предложением и величиной предложения.
2. Назовите основные неценовые факторы, которые влияют на спрос и предложение.
3. Почему, как вы думаете, при определении спроса и предложения экономисты сосредотачиваются на цене, оставляя постоянными другие факторы, которые могут влиять на поведение покупателей и продавцов.
4. Дайте определение эластичности спроса. Объясните различие между точечной и дуговой эластичностью.
5. Дайте определение ценовой эластичности спроса. Назовите методы ее измерения.
6. В чем заключаются различия между дефицитом и ограниченностью. Рассмотрите различия в долгосрочном и краткосрочном периоде.
7. Объясните различия между временными и перекрестными данными. Приведите примеры каждого типа данных.
8. Какие вы знаете концепции ценовой эластичности, перекрестной эластичности и эластичности по доходам.
9. Проанализируйте влияние эластичности на выручку компании.

### **Игровое занятие «Разработка дерева целей»**

Магистранты анализируют предложенную ситуацию, определяют проблемы, возможные цели проекта, разрабатывают структуру проекта.

**Игровое занятие «Мозговой штурм».**

Магистранты на конкретном примере знакомятся с методикой принятия решения.

**Игровое занятие «Маркетинг проекта»**

Занятие предназначено для ознакомления магистрантов с особенностями маркетинга в управлении проектами.

**Игровое занятие «Жизненный цикл проекта»**

На конкретном примере магистранты анализируют различные подходы к выделению фаз жизненного цикла проектов в зависимости от их типов и других факторов, определяют содержание основных фаз реализации проекта, продолжительность фаз и этапов осуществления проекта.

### **Тема 3. Теория и оценка производства. Значение издержек в управленческих решениях.**

**Цель занятия** заключается в формировании у обучающихся профессиональной компетенции ПК-1.1, 1.2,1.3

***Вопросы к практическому занятию***

1. Дайте определение производственной функции и объясните различие между производственной функцией в краткосрочном и долгосрочном периодах.
2. Дайте определение трем стадиям производства. Почему фирма, действующая рационально, всегда пытается работать на II стадии.
3. Приведите примеры типов расходов, которые могут входить в производственную функцию для производственной компании и компании, оказывающей услуги.
4. Дайте определение функции издержек и объясните различие между функцией издержек в долгосрочном и краткосрочном периоде.
5. Объясните связь между производственной функцией и функцией издержек.
6. В чем различие экономических и бухгалтерских издержек.
7. Дайте определение общих (совокупных) издержек в краткосрочном периоде, краткосрочных переменных издержек и общих (совокупных) фиксированных издержек. Как они связаны между собой.
8. Сравните (противопоставьте) функцию издержек в краткосрочном периоде и функцию издержек в долгосрочном периоде. Объясните почему эффект масштаба считается явлением долгосрочным.
9. Дайте объяснение причинам существования эффекта масштаба (назовите как минимум четыре причины).

**Игровое занятие «SWOT-анализ»**

Занятие посвящено апробированию методики принятия проектных решений способствует лучшему усвоению лекционного материала.

### **Тема 4. Решения по поводу ценовой политики и объемов производства: совершенная конкуренция и монополия**

**Цель занятия** заключается в формировании у обучающихся профессиональной компетенции ПК-1.1, 1.2,1.3



### ***Вопросы к практическому занятию***

1. Дайте характеристику четырем главным типам рынка, используемым в экономическом анализе.
2. Сравните уровень ценовой конкуренции на этих типах рынка. Приведите конкретные примеры.
3. Объясните, почему правило  $P=MC$  ведет фирму к оптимальному уровню производства.
4. Объясните, почему  $MR=MC$  помогает монополиям определить оптимальный уровень цен и объема производства.
5. В чем состоит связь между правилом  $P=MC$  и правилом  $MR=MC$ .
6. Виды издержек. Использование метода объема – издержек – прибыли для анализа.
7. Раскройте содержание понятий экономическая и нормальная прибыль.

### **Деловая игра “Сетевое планирование”**

На занятии магистранты знакомятся с методикой планирования проекта и расчета оптимального варианта плана.

### **Игровое занятие «Анализ внешних и внутренних факторов среды проекта»**

В ходе занятия магистранты знакомятся с методикой анализа среды проекта и приобретают навыки решения подобной задачи.

## **Тема 5. Принятие решения о ценах и объеме производства: монополистическая конкуренция и олигополия. Особенности ценообразования.**

**Цель занятия** заключается в формировании у обучающихся профессиональной компетенции ПК-1.1, 1.2,1.3

### ***Вопросы к практическому занятию***

1. Назовите основные отличия между монополистической конкуренцией и олигополией.
2. Дайте определение взаимозависимости и объясните роль, которую она играет в установлении цен на олигополистическом рынке.
3. Проиллюстрируйте жесткость цен на олигополистических рынках. Воспользуйтесь «ломаной кривой спроса».
4. Каким образом ценовые факторы помогают фирме дифференцировать свои товары и услуги в условиях монополистической конкуренции и олигополии.
5. Перечислите и дайте характеристику пяти сил, действующих в модели конкуренции Портера.
6. Раскройте суть понятия стратегия фирмы, ее назначение, этапы и методы ее разработки. Соотнесите понятия стратегия и управленческая экономика.
7. Что означает ценовая дискриминация. Объясните, как этот процесс влияет на цены и продукцию.
8. В чем заключается различие ценообразования по принципу «издержки плюс» и маргинальная цена.
9. Проанализируйте различные виды многономенклатурного ценообразования.
10. Объясните значение понятия «трансфертная калькуляция цен». Поясните, как компании следует назначать цену на товар, который перешел из одной категории в другую.

### **Игровое занятие «Планирование проекта»**

Магистрантам предлагается, используя полученную информацию, составить план проекта, определить индикаторы и источники данных для проверки достижения поставленных целей.

### **Тематика работ исследовательского характера**

1. Максимизация прибыли и максимизация благосостояния акционеров – какая из указанных задач полнее отражает экономические цели компании.
2. Механизм спроса и предложения в краткосрочном и долгосрочном периодах. Важность его понимания для менеджеров.
3. Прогнозирующие способности ведущих экономических показателей.
4. Проблемы измерения производительности в различных отраслях (производство, образование, правительство) Критерии и возможность измерения.
5. Закон убывающей отдачи, средние издержки и средние переменные издержки – взаимосвязь, или взаимоисключение.
6. Кривая обучения – явление краткосрочного, или долгосрочного периода.
7. Оценка краткосрочной функции издержек. Варианты использования регулирующих факторов.
8. Достоинства и недостатки методов оценки издержек.
9. Свобода входа – выхода на рынок в условиях совершенной конкуренции и его действие на способность фирм получать сверхприбыль.
10. «Нормальна» ли для фирмы нулевая экономическая прибыль.
11. Варианты бизнеса, которые должна учитывать типичная фирма.
12. Правило  $MR=MC$  и трудности его использования в реальном бизнесе.
13. Критерии олигополистического рынка, важность для менеджеров понимания присутствия на рынке олигополистических конкурентов.
14. Ценовая дискриминация и позиция равенства.
15. Картельные цены – условие формирования благоприятных условий формирования и сохранения картеля.
16. Методы ценообразования и кривая спроса. Обязательно ли метод «издержки-плюс» игнорирует кривую спроса.
17. Возможности и необходимость определения оптимального объема капиталовложений компании.
18. Механизмы и способы преодоления неопределенности.
19. Репутационный риск – основные понятия и необходимость оценки.
20. Риски инвестиционного проекта.
21. Оффшоринг – всемирная проблема личных интересов.
22. Проблемы двойного налогообложения для МНК.
23. Эволюция теоретических взглядов на проблемы государственного регулирования рыночной экономики.
24. Огосударствление экономики – причины, необходимость, перспективы.
25. Границы государственного вмешательства в экономику.

## **СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

<b>6.1.1. Основная литература</b>				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
Л1.1	Бурганов Р.А.	Управленческая экономика: учебное пособие	Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2017	<a href="http://znanium.com/go.php?id=766067">http://znanium.com/go.php?id=766067</a>

Л1.2	Новичков В.И., Виноградова И.М.	Управленческая экономика. Теория организации. Организационное поведение. Маркетинг: Учебное пособие	Москва: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2017	<a href="http://znanium.com/go.php?id=937272">http://znanium.com/go.php?id=937272</a>
Л1.3	Бурганов Р.А.	Управленческая экономика: Учебное пособие	Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2018	<a href="http://znanium.com/go.php?id=951298">http://znanium.com/go.php?id=951298</a>
<b>6.1.2. Дополнительная литература</b>				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
Л2.1	Чиркунова Е. К., Киреева Е. Е.	Управленческая экономика: Учебное пособие	Самара: Самарский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2014	<a href="http://www.iprbookshop.ru/29796.html">http://www.iprbookshop.ru/29796.html</a>
Л2.2	Голикова Г.В., Петров Д.С.	Управленческая экономика: Учебное пособие	Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2015	<a href="http://znanium.com/go.php?id=487965">http://znanium.com/go.php?id=487965</a>
<b>6.1.3. Методические разработки</b>				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
Л3.1	ДГТУ; сост. А.Г. Сапожникова	Руководство для преподавателей по организации и планированию различных видов занятий и самостоятельной работы обучающихся в Донском государственном техническом университете: метод. указания	Ростов н/Д.: ИЦ ДГТУ, 2018	<a href="https://ntb.donstu.ru/content/rukovodstvo-dlya-prepodavateley-po-organizacii-i-planirovaniyu">https://ntb.donstu.ru/content/rukovodstvo-dlya-prepodavateley-po-organizacii-i-planirovaniyu</a>

Э1	Управленческая экономика : учеб. пособие / Р.А. Бурганов. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 190 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа <a href="http://www.znaniium.com">http://www.znaniium.com</a> ]. — (Высшее образование: Магистратура). — <a href="http://www.dx.doi.org/10.12737/textbook_58eb3de0530986.2821457">www.dx.doi.org/10.12737/textbook_58eb3de0530986.2821457</a> . - Режим доступа: <a href="http://znanium.com/catalog/product/766067">http://znanium.com/catalog/product/766067</a>
Э2	Управленческая экономика. Теория организации. Организационное поведение. Маркетинг: Учебное пособие / Новичков В.И., Виноградова И.М., Кошель И.С. - М.: Дашков и К, 2017. - 132 с. ISBN 978-5-394-02811-3 - Режим доступа: <a href="http://znanium.com/catalog/product/937272">http://znanium.com/catalog/product/937272</a>
Э3	Управленческая экономика : учеб. пособие / Р.А. Бурганов. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 190 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа <a href="http://www.znaniium.com">http://www.znaniium.com</a> ]. — (Высшее образование: Магистратура). — <a href="http://www.dx.doi.org/10.12737/textbook_58eb3de0530986.2821457">www.dx.doi.org/10.12737/textbook_58eb3de0530986.2821457</a> . - Режим доступа: <a href="http://znanium.com/catalog/product/951298">http://znanium.com/catalog/product/951298</a>
Э4	Управленческая экономика: Учебное пособие/Г.В.Голикова, Д.С.Петров, И.В.Трушина и др. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 216 с.: 60х90 1/16. - (Высшее образование: Магистратура) (Переплёт 7БЦ) ISBN 978-5-16-010421-8 - Режим доступа: <a href="http://znanium.com/catalog/product/487965">http://znanium.com/catalog/product/487965</a>
Э5	Чиркунова, Е. К. Управленческая экономика [Электронный ресурс] : учебное пособие / Е. К. Чиркунова, Е. Е. Киреева. — Электрон. текстовые данные. — Самара : Самарский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2014. — 144 с. — 978-5-9585-0594-4. — Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/29796.html">http://www.iprbookshop.ru/29796.html</a>
<b>6.3.1 Перечень программного обеспечения</b>	
6.3.1.1	Microsoft Windows XP, Сертификат подлинности Windows (COA) на корпусе ноутбука;

6.3.1.2	Microsoft Office 2007 Professional Plus лицензионное соглашение № 44684778
6.3.1.3	Windows 7 корпоративная, Оплата продления подписки Imagine premium по счету IM29470 от
6.3.1.4	Microsoft Office 2010 Professional Plus лицензионное соглашение № 49405992
<b>6.3.2 Перечень информационных справочных систем</b>	
6.3.2.1	Информационно-правовая система «Консультант +», <a href="http://www.abc.vvsu.ru">http://www.abc.vvsu.ru</a> , <a href="http://www.cbr.ru.ru">http://www.cbr.ru.ru</a>



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Технологический институт сервиса (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе  
(ТИС (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе)**

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

для организации самостоятельной работы  
по дисциплине «Управленческая экономика»  
для обучающихся направления подготовки  
38.04.02 «Менеджмент»

Программа магистратуры «Стратегическое управление»

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение

1. Общая характеристика самостоятельной работы
  2. Контрольные точки и виды отчетности по ним
  3. Методические рекомендации по изучению теоретического материала
  4. Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям
  5. Методические рекомендации по подготовке доклада
  6. Методические рекомендации по подготовке к тестированию
  7. Методические рекомендации по выполнению контрольной работы
  8. Методические рекомендации по подготовке к зачету
- Список рекомендуемых информационных источников

## **ВВЕДЕНИЕ**

Цель методических указаний – оказать помощь студентам в освоении курса «Управленческая экономика».

Данные методические указания направлены на систематизированное и логически последовательное изучение общих закономерностей функционирования экономики с помощью обсуждения проблемных вопросов по теме, решения проблемных задач и обсуждения ситуаций, тестов, подготовки рефератов, докладов, презентаций.

Перед началом курса целесообразно ознакомиться со структурой дисциплины на основании программы, а также с последовательностью изучения тем и их объемом. С целью оптимальной самоорганизации необходимо сопоставить эту информацию с графиком занятий и выявить наиболее затратные по времени и объему темы, чтобы заранее определить для себя периоды объемных заданий.

### **1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**

Цель освоения дисциплины – дисциплина «Управленческая экономика» имеет целью дать студентам необходимые знания в области экономического управления хозяйственной деятельностью предприятия, научить самостоятельно принимать решение по вопросам, затрагивающим различные аспекты непосредственной деятельности предприятия и приобрести навыки расчета и анализа основных экономических показателей.

Изучение дисциплины нацелено на формирование бакалавра, способного обобщать экономические явления, прогнозировать развитие предприятия, разрабатывать направления повышения эффективности их деятельности в условиях рыночной экономики.

Применение метода системного анализа к изучению данной дисциплины определяет следующие его задачи: изучение экономических проблем в исторической перспективе, расширение знания обучающихся в области экономики, развитие способности обучающихся к пониманию и критическому осмыслению проблем современности, обсуждаемых в средствах массовой информации, экономической литературе, а также приобретение навыков последовательно и грамотно излагать свои мысли в устной и письменной форме.

В результате освоения данной дисциплины формируются следующие компетенции у обучающегося:

ПК-1 Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать организационную и функциональные стратегии развития, программы организационного развития и обеспечивать их реализацию.

ПК-1.1: Осуществляет оценку текущего и параметры будущего развития организации исходя из результатов комплексного экономического и стратегического анализа

ПК-1.2: Выявляет бизнес-возможности для стратегических изменений

ПК-1.3: Проводит выбор стратегии развития, разрабатывает планы реализации стратегических изменений, осуществляет контроль их реализации

Самостоятельная работа по дисциплине «Управленческая экономика» выполняется с целью получения и закрепления знаний, приобретенных при изучении теоретического материала.

### **2. КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ И ВИДЫ ОТЧЕТНОСТИ ПО НИМ**

Контроль качества и сроков изучение тем лекций выполняется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в виде конспектирования текста.

Контроль качества и сроков выполнения практических заданий осуществляется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в соответствии с заданием.

Контроль качества сдачи доклада осуществляется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в соответствии с заданием.

Успеваемость обучающихся по каждой дисциплине оценивается в ходе текущего контроля и промежуточной аттестации.

## **2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА**

Изучение любого раздела или темы следует начинать с ознакомления с вопросами плана изучения темы. Теоретический материал представляет собой конспект лекций, содержащий необходимый набор утверждений и формул (без детальных подробностей), но с подробным обоснованием их использования при решении конкретных экономических задач. При изучении материала необходимо помимо лекционных материалов использовать рекомендуемую основную и дополнительную литературу для лучшего усвоения материала.

Осваивать теорию следует в соответствии с той последовательностью, которая представлена в плане лекции. Методика работы с литературой предусматривает ведение записи прочитанного в виде плана - конспекта, опорного конспекта. Это позволит сделать знания системными, зафиксировать и закрепить их в памяти.

Для успешного освоения дисциплины, необходимо самостоятельно детально изучить представленные темы по рекомендуемым источникам информации. При подготовке к занятиям следует руководствоваться указаниями и рекомендациями преподавателя, использовать основную литературу из представленного им списка. Для наиболее глубокого освоения дисциплины рекомендуется изучать литературу, обозначенную как «дополнительная» в представленном списке в РПД.

### **Вопросы для подготовки к устному опросу текущего контроля (Блок 1)**

1. Предмет, содержание и задачи курса "Управленческая экономика.
2. Институциональная природа фирмы: Виды фирм по типу построения внутренней структуры управления: обзорная классификация.
3. Вертикально и горизонтально интегрированные предприятия. Холдинговые формы управления диверсифицированными компаниями.
4. Рыночный спрос: объем спроса, функция спроса, цена спроса и кривая спроса. Прямая и обратная функции спроса. Детерминанты рыночного спроса. Изменения величины спроса и изменения в спросе, их графическая интерпретация. Индивидуальный и рыночный спрос
5. Потребительский выбор и нефункциональный спрос. Виды нефункционального спроса.
6. Экономические потребности. Варианты классификаций потребностей.
7. Теория предельной полезности: кардиналистский (количественный) подход. Ординалистский (порядковый) подход к анализу полезности и спроса.
8. Индексы цен, номинального и реального дохода. Индексы цен и реального дохода. Их использование в оценке изменений благосостояния потребителя.
9. Понятие неопределенности и риска. Методы оценки риска: априори, апостериори.
10. Функция полезности и вероятности. Расчет предполагаемой стоимости инвестиционного проекта.
11. Риск и убывающая предельная полезность. Отношение к риску со стороны разных экономических агентов.
12. Рыночное предложение: объем предложения, функция предложения, цена предложения и кривая предложения. Прямая и обратная функции предложения. Детерминанты рыночного предложения. Изменения объема предложения и изменения в предложении, их графическая интерпретация. Индивидуальное и рыночное предложение.
13. Микроэкономическая теория производства: основные положения.
14. Сходство и различие микроэкономической теории потребления и теории производства.



15. Эластичность спроса и предложения: понятие, виды эластичности, Методы измерения.
16. Взаимодействие спроса и предложения. Понятие избыточного спроса. Рыночное равновесие и тождественность нулю избыточного спроса. Равновесная цена. Алгебра рыночного равновесия в случае линейных кривых спроса и предложения.
17. Рыночное равновесие по Вальрасу и по Маршаллу. Сопоставление подходов.
18. «Паутинообразная» квазидинамическая модель рыночного равновесия Аллена.
19. Государственное регулирование товарного рынка: воздействие на рыночное равновесие потоварного (индивидуального акцизного) налога, потоварной дотации и фиксированного уровня цены.
20. Влияние потоварного налога (акциза), потоварной дотации, фиксированного уровня цены на излишки потребителей и производителей.
21. Защита национального рынка от иностранной конкуренции. Воздействие импортных квот и тарифов на равновесие рынка благ.
22. Явные (внешние) и неявные (имплицитные) затраты производства. Альтернативные затраты. Экономическая и бухгалтерская прибыль.
23. Текущие издержки производства в краткосрочном периоде. Классификация полных текущих издержек по критерию функциональной зависимости от объемов производства: общие постоянные, общие переменные и общие валовые издержки. Графическая интерпретация.
24. Текущие издержки производства в краткосрочном периоде. Классификация удельных издержек на единицу продукции: средние постоянные, средние переменные, средние валовые и предельные издержки. Графическая интерпретация.
25. Текущие издержки производства в длительном периоде. Идентификация долгосрочных средних издержек: сплайн-кривая огибающая серию кривых краткосрочных средних издержек для разных уровней производственных мощностей.

### **Вопросы для подготовки к устному опросу текущего контроля (Блок 2)**

1. Теории прибыли: обзорная классификация (компенсаторные и функциональные теории прибыли, теории монопольной прибыли и прибыли от рыночного дисбаланса (фрикционные), технологические и инновационные теории прибыли).
2. Функция прибыли и ее графическое выражение. Максимизация прибыли и определение оптимального объема выпуска фирмы. Изопрофитные линии.
3. Планирование и управление прибылью. Анализ безубыточности. Применение анализа безубыточности, операционный леввередж.
4. Система показателей, характеризующих размер фирмы. Определение контролируемой доли рынка: абсолютная и относительная доли рынка компании. Отличные от контролируемой доли рынка показатели размера фирмы: величина добавленной стоимости, численность персонала, производственная мощность, активы компании.
5. Количественное измерение концентрации продавцов на рынке: общий обзор индексов
6. Показатели рыночной власти продавцов: общий обзор индексов и коэффициентов.
7. Факторы и характеристики, определяющие структуру рынка: положительная отдача от масштаба, диверсификация деятельности фирмы, дифференциация продукта, вертикальная интеграция. Влияние иностранной конкуренции на внутреннее ценообразование. Институциональные барьеры входа на рынок и выхода с него.
8. Базовые постулаты и исходные допущения теории совершенной конкуренции.
9. Спрос, средний и предельный доходы для конкурентной фирмы. Правило максимизации прибыли и выбор оптимального объема производства для фирмы совершенного конкурента в краткосрочном периоде. «Двухшаговая» процедура.

10. Теория совершенной конкуренции: условие первого порядка (необходимое) для максимизации прибыли конкурентной фирмой в коротком периоде, условие второго порядка (достаточное) для максимизации прибыли конкурентной фирмой в коротком периоде.
11. Равновесие совершенно конкурентного рынка (отрасли) в краткосрочном периоде.
12. Равновесие фирмы в условиях совершенной конкуренции для долгосрочного периода.
13. Долгосрочное равновесие совершенно конкурентной отрасли: случаи инерции в затратах, экономии и дезэкономии на масштабах производства.
14. Характерные черты «чистой» монополии: отсутствие совершенных субституты, отсутствие свободы входа-выхода на рынок и наличие непреодолимых барьеров, абсолютная власть продавца, совершенная информированность рыночных субъектов.
15. Понятия экономической, административной и естественной монополии.
16. Равновесие фирмы в условиях «чистой» монополии для короткого периода.
17. Равновесие монополиста в длительном периоде. Случаи с одним и несколькими заводами.
18. Монополистическая ценовая дискриминация: первой степени (совершенная ценовая дискриминация), второй степени, третьей степени.
19. Основные характеристики монополистической конкуренции: принцип дифференциации продукта, неценовые факторы конкуренции, наличие входных барьеров при вступлении в отрасль. Механизм монополистической конкуренции.
20. Неопределенность (неоднозначность) кривой индивидуального спроса монополистически конкурентного предприятия. Модель монополистической конкуренции Чемберлина (традиционная).
21. Равновесие фирмы в условиях ценовой монополистической конкуренции для краткосрочного и для длительного периода.
22. Монополистическая конкуренция в пространстве. Краткая характеристика «адресных» моделей монополистической конкуренции: модель «линейного города» Хотеллинга, модель «города на окружности» Сэлопа.
23. Общественные издержки монополистической конкуренции. Неценовая конкуренция. Влияние маркетинговых расходов: затрат на товародвижение, формирование спроса, стимулирование сбыта, рекламу и пропаганду.

### **Критерии оценки устного опроса**

Полнота ответа на поставленный вопрос, умение использовать термины, приводить примеры, делать выводы.

За каждый блок в сумме обучающийся должен получить 25 баллов, из них 5 – за посещение занятий, 5 - Выполнение дополнительных заданий (доклад, статья, презентация ), 10 – за выполнение тестовых заданий, 5 – за защиту лабораторных работ

Критерии получения оценки:

- результат, содержащий полный правильный ответ – максимальное количество баллов;

- результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – более 60%) или ответ, содержащий незначительные неточности – 75% от максимального количества баллов;

результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – от 30 до 60%) или ответ, содержащий значительные неточности -40 % от максимального количества баллов;

- результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – менее 30%), неправильный ответ (ответ не по существу задания) или отсутствие ответа – 0 % от максимального количества баллов.

### **3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

Процесс подготовки к практическим (семинарским) занятиям включает изучение нормативных документов, обязательной и дополнительной литературы по рассматриваемому вопросу.

Непосредственное проведение практического (семинарского) занятия предполагает:

- индивидуальные выступления обучающихся с сообщениями по какому-либо вопросу изучаемой темы;
- фронтальное обсуждение рассматриваемой проблемы, обобщения и выводы;
- решение задач и упражнений по образцу;
- решение вариантных задач и упражнений;
- решение ситуационных производственных (профессиональных) задач;
- проектирование и моделирование разных видов и компонентов профессиональной деятельности.

Процесс подготовки к практическим (семинарским) занятиям включает изучение нормативных документов, обязательной и дополнительной литературы по рассматриваемому вопросу.

### **5. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ РЕФЕРАТА**

К самостоятельной работе относится написание и защита реферата в семестре. Подготовка реферата по дисциплине «Управленческая экономика» - один из основных этапов учебного процесса в обучении обучающихся, которым необходимо приобрести навыки самостоятельного исследования и представления его результатов. Тема выбирается студентом самостоятельно по согласованию с преподавателем.

Примерные темы рефератов:

1. Управленческая деятельность в экономических системах.
2. Элементы и этапы исследования экономических систем.
3. Сущность системного подхода к разработке и анализу сложных экономических систем.
4. Постановка задачи анализа экономической системы.
5. Анализ макро, мезо и микро экономического пространства.
6. Применение методов декомпозиции экономических систем в экономическом анализе.
7. Экономический эффект управленческой деятельности.
8. Общие сведения о профессиональном контроле управленческой деятельности.
9. Технология Foresight Projects.
10. Формулирование проблемы в экономическом анализе.
11. Выявление целей в экономическом анализе.
12. Генерирование альтернатив в экономическом анализе.
13. Оценка стоимости бизнеса: теория и практика.
14. Проблемы теневой экономики Российской Федерации с учетом международного опыта.
15. Синергетические методы и экономические эффекты управления в деятельности консалтинговой компании.
16. Корпоративная культура: дань моде или инструмент достижения экономического эффекта.
17. Основные типы моделей, используемых в анализе хозяйственной деятельности.
18. Комплексный экономический анализ (КЭА), принципы и организация его проведения.
19. Резервы повышения эффективности производства.
20. Методика комплексной оценки интенсификации и эффективности производства.

В результате подготовки реферата студент может выступать на конференциях и семинарах по этому вопросу.

### **Общие рекомендации по подготовке реферата**

Реферат должен включать в себя введение, основную часть и заключение.

Во введении необходимо отразить обоснование актуальности выбранной темы, краткое описание текущего состояния проблемы. В нем студент должен указать цель и задачи работы, объект исследования, элементы новизны, введенные в процессе написания работы. Необходимо перечислить проблемы, которые должны быть решены в рамках выбранной темы.

Основная часть реферата должна содержать вопросы, предусмотренные в плане работы. В ней необходимо отразить теоретические основы, раскрывающие суть проблемы, проанализировать собранные материалы, характеризующие практическую сторону объекта исследования. Этот раздел может содержать рабочие таблицы, диаграммы (диаграммы и другие материалы).

В заключение необходимо отразить выводы и предложения, полученные в результате предыдущей работы. Они должны быть сформулированы четко и точно.

Список литературы включает в алфавитном порядке список современных законов и нормативных актов, соответствующей научной литературы, научных работ, статистических сборников и других источников, выпущенных не ранее пяти лет.

### **Оформление реферата и порядок защиты**

Объем работы – 15-20 страниц пронумерованного компьютерного текста, шрифт, 14, интервал 1,5, поля стандартные. Иллюстрации, фотографии, рисунки, графики, которые появляются на тексте, должны быть пронумерованы.

Выполненный реферат проверяется преподавателем. Если он оформлен согласно предъявляемым требованиям, то работа допускается к защите, о чем преподавателем делаются записи на титульном листе работы. Если имеет отрицательный отзыв, то он возвращается на доработку с последующим представлением о его повторном рассмотрении.

Требуемый уровень оригинальности не менее 50%.

Рефераты могут сопровождаться презентацией, отражающей основные моменты выполненного исследования.

### **Критерии оценки реферата**

Критерий оценки реферата	Показатель	Максимальное количество баллов
1. Степень раскрытия сущности проблемы	- соответствие содержания теме реферата;	1
	- полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы;	1
	- умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал;	1
	- умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу;	1
	- аргументировать основные положения и выводы;	1
	- умение четко и обоснованно формулировать выводы;	1
	- самостоятельность, способность к определению собственной позиции по проблеме и к практической адаптации материала	2
2. Соблюдение требований по оформлению	- правильность и аккуратность оформления реферата	1
	- точность в цитировании и указании источника текстового фрагмента,	1

	- соблюдение требований к объему и структуре реферата;	1
	- грамотность и культура изложения	1
3.Уровень защиты реферата	- доклад структурирован, раскрывает тему	1
	- даны правильные, аргументированные ответы на уточняющие вопросы	2
	- слайды представлены в логической последовательности и оформление презентации;	1
	- количество слайдов не более 10	1
Максимальное количество баллов		17

Для подготовки презентации к защите реферата, обучающемуся необходимо использовать PowerPoint. Количество слайдов презентации к защите реферата – не более 10.

Максимальное количество баллов, которое обучающийся может получить за подготовку реферата и презентации к нему составляет 17 баллов. Баллы учитываются в процессе проведения текущего контроля.

17 баллов – оценка «отлично»;

12-16 баллов – оценка «хорошо»;

8-11 баллов – оценка «удовлетворительно»

Менее 8 баллов – оценка «неудовлетворительно».

## 6. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ТЕСТИРОВАНИЮ

Успешное выполнение тестовых заданий является необходимым условием итоговой положительной оценки в соответствии с рейтинговой системой обучения. Выполнение тестовых заданий предоставляет студентам возможность самостоятельно контролировать уровень своих знаний, обнаруживать пробелы в знаниях и принимать меры по их ликвидации. Форма изложения тестовых заданий позволяет закрепить и восстановить в памяти пройденный материал. Тестовые задания охватывают основные вопросы по дисциплине «Управленческая экономика».

У студента есть возможность выбора правильного ответа или нескольких правильных ответов из числа предложенных вариантов. Для выполнения тестовых заданий студенты должны изучить лекционный материал по теме, соответствующие разделы учебников, учебных пособий и других источников.

Контрольный тест выполняется студентами самостоятельно во время семинарских занятий.

### Тестовые задания

Выберите один или несколько правильных ответов

1. Основные фонды при зачислении их на баланс предприятия (цеха, корпуса) в результате приобретения, строительства оцениваются по:

- 1) восстановительной стоимости,
- 2) полной первоначальной стоимости,
- 3) остаточной стоимости,
- 4) смешанной стоимости.

2. Уровень использования основных производственных фондов характеризуют:

- 1) рентабельность, прибыль,
- 2) фондоотдача, фондоемкость,
- 3) фондовооруженность труда рабочих,
- 4) коэффициент сменности,
- 5) производительность труда рабочих.

3. Экстенсивное использование основных производственных фондов характеризуют:

- 1) фондоотдача, фондоемкость;

- 2) коэффициент сменности, коэффициент экстенсивного использования оборудования;
- 3) фондовооруженность труда;
- 4) рентабельность производства;
- 5) прибыль предприятия.
- 4. Интенсивное использование оборудования характеризуют:
  - 1) коэффициент сменности,
  - 2) фондоотдача,
  - 3) фондовооруженность труда рабочего,
  - 4) производительность данного вида оборудования,
  - 5) коэффициент интенсивного использования оборудования.
- 5. Показатель фондоотдачи характеризует:
  - 1) размер объема товарной продукции, приходящейся на 1руб. основных производственных фондов;
  - 2) уровень технической оснащенности труда;
  - 3) удельные затраты основных фондов на 1 руб. реализованной продукции;
  - 4) количество оборотов оборотных средств.

#### **Критерии оценивания компетенций**

Оценка «отлично» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 90 %.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 70 %).

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 50 %).

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания составляет менее 50 %, либо ответы заимствованы.

#### **Оформление ответов на тесты**

Ответы на тесты оформляются на студентом на отдельном листе самостоятельно. В правом углу проставляется ФИО и группа, далее следует номер теста и выбранный вариант ответа.

Контрольная работа, признанная не отвечающей предъявляемым требованиям, возвращается студенту для доработки, при этом указываются ее недостатки и даются рекомендации для их устранения. Студенту предлагается с учетом замечаний преподавателя вторично представить контрольную работу вместе с первой работой.

### **7. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ЗАЧЕТУ**

Процедура зачета, как отдельное контрольное мероприятие проводится по следующим вопросам:

1. Введение в управленческую экономику.
2. Фирма в условиях рынка. Внутренняя и внешняя среда фирмы.
3. Цели фирмы: сущность, классификация. Процесс формирования целей.
4. Цели фирмы в соответствии с неоклассической теорией фирмы.
5. Цели фирмы в соответствии с управленческими теориями.
7. Неопределенность и риск. Сущность предпринимательского риска. Классификация рисков.
8. Оценка уровня риска.
9. Учет рисков в управлении. Стратегия «Риск- доходность».

10. Управление в условиях риска. Принципы и методы принятия решения в условиях риска.
11. Основные фонды. Состав , структура и оценка стоимости.
12. Динамика основных фондов. Моральный износ. Амортизация основных фондов.
13. Производственная мощность. Показатели использования основных фондов.
14. Оборотные активы. Понятие, структура ( классификация ).
15. Управление запасами.
16. Нормирование оборотных средств.
17. Показатели использования оборотных средств.
19. Нематериальные активы предприятия.
20. Трудовые ресурсы. Понятие, структура. Методы стабилизации кадров.
21. Показатели измерения производственной программы предприятия
22. Этапы планирования производственной программы
23. Управление кадровыми ресурсами фирмы.
24. Планирование потребности в кадрах.
25. Организация оплаты труда.
26. Показатели и факторы роста производительности труда.
27. Финансы предприятия. Потребность в финансовых ресурсах.
28. Кредитование предприятий.
29. Эмиссия ценных бумаг как источник покрытия финансовых потребностей фирмы.
30. Принципы оценки финансового состояния фирмы.
31. Состав затрат на производство и реализацию продукции.
32. Смета затрат на производство.
33. Калькуляция себестоимости продукции.
34. Планирование себестоимости продукции.
35. Ценовая политика и стратегия предприятия. Факторы, определяющие уровень цен.
36. Система цен в экономике. Состав и структура цены.
37. Методы ценообразования.
38. Государственное регулирование цен.
39. Формирование финансового результата деятельности предприятия
40. Планирование прибыли.
41. Экономическое содержание и виды рентабельности
42. Сущность экономической эффективности капитальных вложений
43. Показатели экономической эффективности инвестиционных проектов

Зачет выставляется по результатам работы в семестре, при сдаче всех контрольных точек, предусмотренных текущим контролем успеваемости.

### СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ

<b>6.1.1. Основная литература</b>				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
Л1.1	Бурганов Р.А.	Управленческая экономика: учебное пособие	Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2017	<a href="http://znanium.com/go.php?id=766067">http://znanium.com/go.php?id=766067</a>
Л1.2	Новичков В.И., Виноградова И.М.	Управленческая экономика. Теория организации. Организационное поведение. Маркетинг: Учебное пособие	Москва: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2017	<a href="http://znanium.com/go.php?id=937272">http://znanium.com/go.php?id=937272</a>

Л1.3	Бурганов Р.А.	Управленческая экономика: Учебное пособие	Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2018	<a href="http://znanium.com/g o.php?id=951298">http://znanium.com/g o.php?id=951298</a>
<b>6.1.2. Дополнительная литература</b>				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
Л2.1	Чиркунова Е. К., Киреева Е. Е.	Управленческая экономика: Учебное пособие	Самара: Самарский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2014	<a href="http://www.iprbooks hop.ru/29796.html">http://www.iprbooks hop.ru/29796.html</a>
Л2.2	Голикова Г.В., Петров Д.С.	Управленческая экономика: Учебное пособие	Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2015	<a href="http://znanium.com/g o.php?id=487965">http://znanium.com/g o.php?id=487965</a>
<b>6.1.3. Методические разработки</b>				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
Л3.1	ДГТУ; сост. А.Г. Сапожникова	Руководство для преподавателей по организации и планированию различных видов занятий и самостоятельной работы обучающихся в Донском государственном техническом университете: метод. указания	Ростов н/Д.: ИЦ ДГТУ, 2018	<a href="https://ntb.donstu.ru/content/ruk ovodstvo-dlya-prepodavateley-po-organizacii-i-planirovaniyu">https://ntb.donstu.ru/content/ruk ovodstvo-dlya-prepodavateley-po-organizacii-i-planirovaniyu</a>
<b>6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"</b>				



Э1	Управленческая экономика : учеб. пособие / Р.А. Бурганов. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 190 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа <a href="http://www.znanium.com">http://www.znanium.com</a> ]. — (Высшее образование: Магистратура). — <a href="http://www.dx.doi.org/10.12737/textbook_58eb3de0530986.2821457">www.dx.doi.org/10.12737/textbook_58eb3de0530986.2821457</a> . - Режим доступа: <a href="http://znanium.com/catalog/product/766067">http://znanium.com/catalog/product/766067</a>
Э2	Управленческая экономика. Теория организации. Организационное поведение. Маркетинг: Учебное пособие / Новичков В.И., Виноградова И.М., Кошель И.С. - М.: Дашков и К, 2017. - 132 с. ISBN 978-5-394-02811-3 - Режим доступа: <a href="http://znanium.com/catalog/product/937272">http://znanium.com/catalog/product/937272</a>
Э3	Управленческая экономика : учеб. пособие / Р.А. Бурганов. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 190 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа <a href="http://www.znanium.com">http://www.znanium.com</a> ]. — (Высшее образование: Магистратура). — <a href="http://www.dx.doi.org/10.12737/textbook_58eb3de0530986.2821457">www.dx.doi.org/10.12737/textbook_58eb3de0530986.2821457</a> . - Режим доступа: <a href="http://znanium.com/catalog/product/951298">http://znanium.com/catalog/product/951298</a>
Э4	Управленческая экономика: Учебное пособие/Г.В.Голикова, Д.С.Петров, И.В.Трушина и др. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 216 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Магистратура) (Переплёт 7БЦ) ISBN 978-5-16-010421-8 - Режим доступа: <a href="http://znanium.com/catalog/product/487965">http://znanium.com/catalog/product/487965</a>
Э5	Чиркунова, Е. К. Управленческая экономика [Электронный ресурс] : учебное пособие / Е. К. Чиркунова, Е. Е. Киреева. — Электрон. текстовые данные. — Самара : Самарский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2014. — 144 с. — 978-5-9585-0594-4. — Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/29796.html">http://www.iprbookshop.ru/29796.html</a>
<b>6.3.1 Перечень программного обеспечения</b>	
6.3.1.1	Microsoft Windows XP, Сертификат подлинности Windows (COA) на корпусе ноутбука;
6.3.1.2	Microsoft Office 2007 Professional Plus лицензионное соглашение № 44684778
6.3.1.3	Windows 7 корпоративная, Оплата продления подписки Imagine premium по счету IM29470 от
6.3.1.4	Microsoft Office 2010 Professional Plus лицензионное соглашение № 49405992
<b>6.3.2 Перечень информационных справочных систем</b>	
6.3.2.1	Информационно-правовая система «Консультант +», <a href="http://www.abc.vvsu.ru">http://www.abc.vvsu.ru</a> , <a href="http://www.cbr.ru">http://www.cbr.ru</a>



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Технологический институт сервиса (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе  
(ТИС (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе)**

### **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

по выполнению практических работ  
по дисциплине

**"Иностранный язык (технологии перевода научной литературы)"**

для студентов направления подготовки

*38.04.02 Менеджмент*

профиль «Стратегическое управление»

Методические указания по дисциплине "Иностранный язык (технологии перевода научной литературы)" содержат задания для студентов, необходимые для организации самостоятельной работы.

Предназначены для студентов направления подготовки 38.04.02 Менеджмент, профиль «Стратегическое управление».

## Содержание

Введение .....	4
<b>Практическое занятие 1.</b> Перевод научной и технической литературы как особая дисциплина .....	5
<b>Практическое занятие 2.</b> Понятие о лексических аспектах перевода научной литературы .....	7
<b>Практическое занятие 3.</b> Грамматические аспекты перевода .....	8
<b>Практическое занятие 4.</b> Представление об аннотировании и реферировании как методах компрессионного сжатия текста .....	9
<b>Практическое занятие 5.</b> Сочетание традиционных методик перевода и новых тенденций: возможность и необходимость. Информационная культура переводчика. Комплексное применение электронных ресурсов в переводе .....	10
<b>Практическое занятие 6.</b> Терминология. Терминологический тезаурус .....	10
<b>Практическое занятие 7.</b> Информационная культура переводчика. Инструментарий переводчика .....	10
<b>Практическое занятие 8.</b> Современные тенденции в переводе. Возможности комплексного применения электронных ресурсов в переводе. Сочетание традиционных и новых информационных ресурсов. Автоматизированный перевод: достоинства и недостатки. Редактирование перевода .....	11
Список рекомендуемых информационных источников .....	11
Приложение 1. Краткий глоссарий переводческих терминов .....	14

## ВВЕДЕНИЕ

Магистерская подготовка предполагает развитие наиболее ценных в последнее время так называемых транспрофессиональных знаний, навыков и умений, обладатель которых может мыслить и действовать комплексно, охватывая не только свою профессиональную область, а организацию в целом, разные бизнес-направления.

Дисциплина «Иностранный язык (технологии перевода научной литературы)» представляет собой особый, практически ориентированный аспект обучения иностранному языку. Данная дисциплина основана на следующих принципах:

- принцип преемственности, т.к. исходит из объема знаний, полученных в общем курсе «Иностранный язык»,
- принцип дополнительности. т.к. в процессе освоения курса у обучающихся формируются дополнительные к ранее полученным речевые и общеобразовательные навыки и умения;
- принцип фундаментальности, т.к. содержание курса предполагает системное обогащение учебного процесса по иностранному языку фундаментальными, важными, знаниями и методами творческого мышления;
- принцип интегративности, т.к. в содержании настоящего курса лежит материал из других теоретических и практических областей (экономики, менеджмента и пр.);
- принцип систематичности, который проявляется в режиме нарастания языковых трудностей предъявляемого учебного материала, в сочетании различных видов работы над формированием и совершенствованием знаний, умений и навыков перевода;
- принцип непрерывности, что означает преемственность между всеми ступенями и этапами обучения на уровне технологии, содержания и методик;
- принцип научности. Данный принцип отражается в соответствии содержания материала уровню социально- экономического и научно-технического прогресса, в раскрытии логики материала с помощью индуктивных и дедуктивных методов;
- принцип доступности определяется соответствием преподаваемого иноязычного материала учебным дисциплинам профессиональной направленности, а также непосредственно языковому материалу, изученному на предыдущих этапах обучения.

Цель освоения дисциплины – формирование у обучающихся универсальных компетенций, предусмотренных ФГОС ВО, что достигается посредством изучения динамичного явления, называемого деловым иностранным языком, как взаимообусловленного единства разных регистров (техника ведения беседы, общение по телефону в деловых целях, деловая переписка, деловая документация и контракты, деловые встречи, презентации, техника ведения переговоров), а также особенностей деловой коммуникации в различных национальных культурах. Освоение дисциплины способствует развитию когнитивных и исследовательских умений, развитию информационной культуры, расширению кругозора и повышению общей культуры обучающихся.

В результате освоения данной дисциплины у обучающегося формируются универсальные компетенции

УК-4.1: Составляет в соответствии с нормами государственного языка РФ и иностранного языка документы (письма, эссе, рефераты и др.) для академического и профессионального взаимодействия;

УК-4.2: Представляет результаты академической и профессиональной деятельности на мероприятиях различного формата, включая международные;

УК-4.3: Принимает участие в академических и профессиональных дискуссиях, в том числе на иностранном(ых) языке(ах).

Изучив данный курс, студент должен:

Знать:

- специфические особенности организации текстов научного стиля, языковые средства

манифестации научного стиля;

- понятийный аппарат переводоведения, основы предпереводческого анализа научно-технического текста;

- слагаемые информационной культуры переводчика;

- преимущества и недостатки автоматизированного перевода;

- форматы и правила составления письменных документов;

- правила реферирования;

- способы представления результатов проведенного исследования научному сообществу;

- особенности научного и делового стилей речи;

- архитектуру научной статьи, презентации, доклада;

- требования, предъявляемые к разработке доклада, статьи, презентации;

- методику написания доклада, статьи, создания презентации;

- этические правила научного сообщества

Уметь:

- распознавать и подвергать элементарному предпереводческому анализу текст на иностранном языке, содержащий научно-техническую/профессиональную терминологию;

- применять правила реферирования, создавать на основе исходного текста на иностранном языке равноценный ему в отношении содержания текст на русском языке;

- работать со словарями и другими справочными материалами;

- применять правила реферирования, создавать на основе исходного текста на иностранном языке равноценный ему в отношении содержания текст на русском языке;

- работать со словарями и другими справочными материалам;

- организовать и структурировать материал;

- осуществлять рефлексию над результатами своего исследования, видеть его сильные и слабые стороны;

- планировать коммуникативное поведение, реализовывать свои коммуникативные намерения,

- проектировать и порождать речь убеждающего типа

Владеть:

- письменной коммуникативной компетенцией в совокупности её составляющих;

- навыками и опытом анализа и сопоставления языковых явлений иностранного и русского языков;

- навыками перевода, приёмами прагматической адаптации текста; научно-технического /профессионального характера на основе и в пределах пройденного материала;

- навыками и опытом информационно-справочного и терминологического поиска;

- навыками и опытом представления своего знания в процессе устной и письменной коммуникации

- коммуникативной компетенцией в совокупности её составляющих, достаточной для осуществления устной коммуникации на иностранном языке;

- навыками анализа и сопоставления языковых явлений иностранного и русского языков

Реализация компетентностного подхода предусматривает широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий (разбор конкретных ситуаций, собеседование) в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков.

Методика проведения практических занятий и их содержание продиктованы стремлением как можно эффективнее развивать у студентов мышление и интуицию, необходимые современному специалисту. Активные формы семинаров открывают большие возможности для проверки усвоения теоретического и практического материала.

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1**

### **Перевод научной литературы как особая дисциплина**

**Цель занятия** заключается в формировании у студентов универсальных компетенций УК-4.1, УК-4.2, УК-4.3.

#### **Вопросы**

1. Перевод научной и технической литературы как особая дисциплина. Понятие "перевод".
2. Лингвистические особенности научного стиля речи.
3. Виды научно-технической литературы. Основные жанры научной литературы. Научная статья как жанр научной литературы. Особенности перевода научных и технических текстов (лексико-грамматические, синтаксические, стилистические).
4. Понятие переводческой компетенции, её составляющие.
5. Этапы переводческой деятельности.
6. Эквивалентность и адекватность перевода.

#### **Рекомендации по освоению темы:**

В процессе самостоятельной работы вам следует усвоить представление о *переводе* как одного из видов сложной языковой деятельности человека, о переводе научной литературы как особой дисциплине, ознакомиться с основными чертами *научного стиля*, видами научной и технической литературы и *специфическими особенностями* научно-технических текстов. Подлежит усвоению понятия *переводческая компетенция, эквивалентность и адекватность перевода*. Внимательно ознакомьтесь с *методическими приёмами*, повышающими эффективность обучения переводу английской научной литературы.

**Самостоятельная работа:** Усвоение представления о переводе научной литературы как особой дисциплине. Функциональные стили, научный стиль. Виды научно-технической литературы и специфические особенности научных текстов. Научная статья, доклад. Межъязыковые и межкультурные аспекты перевода. Ознакомление с требованиями к переводному тексту. Классификации переводов. Переводческие ошибки, нарушения норм перевода. Понятия эквивалентности и адекватности перевода. Предпереводческий анализ текста. Этапы перевода. Особенности перевода научной литературы. Знакомство с методическими приёмами, повышающими или понижающими эффективность обучения переводу научной литературы.

Перевод текста "Scientific and technical translation".

Перевод текста "What is Technical Translation".

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2**

### **Понятие о лексических аспектах перевода научной литературы**

**Цель занятия** заключается в формировании у студентов универсальных компетенций УК-4.1, УК-4.2, УК-4.3.

#### **Вопросы**

1. Понятие о лексических аспектах перевода научной литературы.
2. Трудности лексического характера.
3. Особенности перевода слов широкой семантики. Контекст и его роль при переводе многозначных слов.

4. Псевдопростые слова («ложные друзья переводчика»). Неологизмы. Безэквивалентная лексика. Фоновые знания. Реалии.
5. Переводческие трансформации.

#### **Рекомендации по освоению темы:**

Усвоение понятия *логический треугольник*. Понятие *лексической эквивалентности*. Усвоение сложности смысловых отношений между словами (лексическими единицами) английского и русского языков. Усвоение теоретических основ, определение правильного значения многозначных слов при помощи узкого *контекста*. Перевод словосочетаний и протяжённых отрезков текста с учётом роли контекста.

Понятие *трансформации* при переводе (переводческие трансформации).

Понятие лексической эквивалентности. Подбор эквивалентов к терминам. Лексические трансформации. Транскрибирование. Транслитерация.

Усвоение теоретических основ, знакомство со словарём *псевдопростых* слов. *Неологизм*. Привести примеры *неологизмов*. Усвоение понятия *безэквивалентной лексики*. Что подразумевают под *фоновыми знаниями*? Привести примеры *реалий*.

Смысловые отношения между словами (лексическими единицами) английского и русского языков. Использование лексических соответствий при переводе.

Передача в переводах отдельных элементов текста. Имена собственные, географические названия, фирмы, организации, газеты и журналы. Реалии. Единицы физических величин. Необходимость перевода неметрических мер в метрические. Математические символы. Обозначения чисел. Аббревиатуры.

#### **Практика перевода**

**Ex. 1. Переведите следующие словосочетания на русский язык. Постарайтесь выбрать правильное значение многозначных слов при помощи узкого контекста\*** (Как вы помните, принято различать узкий контекст (словосочетание или предложение) и широкий контекст (абзац, глава, а иногда и все произведение в целом).

1. strong forces, strong paper, strong magnetic field
2. solid particles, solid argument, solid book
3. careful observation, careful work
4. fine wire, fine edge, fine sand
5. computer perfomance, the performance of a task
6. the stroke of a piston, the stroke of a clock
7. the treatment of a problem, the treatment of metal, the treatment of diseases

**Ex. 2. Переведите следующие предложения, учитывая роль контекста при определении значения многозначных слов. Обратите внимание на перевод терминов.**

1. The money is being kept on time *deposit*.
2. Rich mineral *deposits* have been discovered near this river.
3. We were required to pay a security *deposit* of 200 dollars.
4. Radioisotopes constitute a potential danger and we must *handle* them carefully.
5. Using this device, the Geiger counter is able to *handle* signals at a rapid rate

**Ex.3. Переведите предложения, выбрав правильное вариантное соответствие при переводе. Обратите внимание на то, что многозначные слова являются разными частями речи.**

1. A square thing does not fit into a round hole.



2. The Earth makes its yearly round in 365 or 366 days.
3. There is a research institute round the corner.
4. Many technical means will be improved in future.
5. This fact means that any change in laboratory conditions will negatively affect the experiment.
6. The obtained result is of great practical importance for the development of these systems.
7. The application of powerful CPU results in better performance.
8. The total number of power stations in the world is constantly growing.
9. All the devices of this laboratory total about two hundred.
10. The top cover is made of stainless steel.
11. It was necessary to cover the box with a sheet of iron.

**Ex.4. Переведите следующие предложения, содержащие слова-неологизмы, и установите способы их образования.**

1. Enterprise networks are proliferating; laptops, notebooks and palmtops are available.
2. Security in a computer can be improved by using a password, which is a random mixture of numbers and letters, or by using a smart card to access the computer.
3. On many campuses registering for classes, checking grades and obtaining class handouts are all done online.
4. The main reason for shifting money offshore is to avoid taxation and regulation.
5. Wi-fi (“wireless fidelity”) is the term for a high-frequency wireless local area network.
6. E-commerce has become wide spread all over the world.

**Ex. 5. Переведите приведенные ниже сокращения:**

ICQ / AI / E-mail / Zn / sq. foot / Li / cu. litre / kg / PC / VIP / WWW / HTTP / HDD /

**Озвучьте математические выражения:**

**Образец:**  $8 \times 7 = 56$  – Eight times seven is fifty six или Eight sevens are fifty six.

1)  $x + a^2 =$

2)

$$\frac{a + b}{c}$$

3) A&B;

4)  $y^3$ ;

5)  $\sqrt{a}$

6)  $2x + 3y - z =$

### ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 3

#### Грамматические аспекты перевода научной литературы (4 ч.)

**Цель занятия** заключается в формировании у студентов универсальных компетенций УК-4.1, УК-4.2, УК-4.3.

**Вопросы:**

1. Основные расхождения в грамматическом строе английского и русского языков.
2. Грамматические переводческие трансформации.
3. Практика перевода.

**Рекомендации по освоению темы:** Усвоение теоретических основ и выполнение перевода с учётом грамматических трудностей, их анализ. Перевод конструкций,

содержащих так называемые –ing-формы, -ed-формы. Анализ употребления предлогов, осознание их исключительно важной роли в английском языке.

### **Практика перевода**

**Ex. 1. Переведите предложения, проанализируйте глагольные формы с окончанием –ed:**

1. He invented a machine. The machine invented by him was of great value. He had invented a lot of new devices by the age of 24. Dynamite was invented by Alfred Nobel. Dynamite invented by Nobel became a weapon.
2. We finished the work at midnight. The work was finished. We have already finished the work. The difficult work finished in proper time gave us much pleasure.
3. My neighbours looked after the children. The children were looked after.
4. Mendeleev improved the first version of his table. The first version of the table was improved. The table, improved and published, made a revolution in chemistry. He has already improved his results.
5. The articles published by this scientist are translated and reprinted abroad. He published 11 articles last year.

**Ex. 2. Переведите предложения, обращая внимание на глагольные формы с окончанием –ing:**

1. Iron and zinc plates are used for producing negative electrodes since these materials produce a high charge.
2. Transistors are successfully used for transforming heat energy into electrical energy by means of thermal elements.
3. By raising the cathode temperature we increase the number of emitted electrons.
4. Our working group receives training in the methods of problem-solving, analysis and reporting.
5. Developing multimedia applications can be as simple as adding an existing sound or video recording to an application or as complex as building an editing tool for customizing multimedia presentations.

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 4**

### **Представление об аннотировании и реферировании как методах компрессионного сжатия текста (4 ч.)**

**Цель занятия** заключается в формировании у студентов универсальных компетенций УК-4.1, УК-4.2, УК-4.3.

#### **Вопросы**

1. Сущность аннотирования и реферирования.
2. Правила аннотирования/реферирования/
3. Практика реферирования/аннотирования.

#### **Рекомендации по освоению темы:**

Знакомство с понятием компрессии текста, правилами составления аннотации /реферата научной статьи (см. п. «Основы реферирования/аннотирования научной и технической литературы» в методических указаниях для самостоятельной работы).

Практическая работа по созданию реферата/аннотации научной статьи.

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5

### Сочетание традиционных методик перевода и новых тенденций: возможность и необходимость. Информационная культура переводчика. Комплексное применение электронных ресурсов в переводе (6 ч.)

**Цель занятия** заключается в формировании у студентов универсальных компетенций УК-4.1, УК-4.2, УК-4.3.

#### Вопросы

1. Сочетание традиционных методик перевода и новых тенденций: возможность и необходимость.
2. Информационная культура переводчика. Комплексное применение электронных ресурсов в переводе.
3. Практика перевода

#### Рекомендации по освоению темы:

Общее знакомство с историей развития машинного перевода. Представление о системах переводческой памяти. Уяснение причин неадекватности автоматизированного перевода.

Усвоение понятия «информационная культура переводчика», знакомство с его «инструментами», как классическими (традиционными), так и новыми (словари, глоссарии, «кошки» (CAT – Computer Aided/Assisted Translation). Профессиональная среда (сайты, форумы, профессиональные организации, издания для переводчиков).

Практическая работа по редактированию текстов-образцов компьютерного перевода.

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 6

### Терминология. Терминологический тезаурус (4 ч.)

**Цель занятия** заключается в формировании у студентов универсальных компетенций УК-4.1, УК-4.2, УК-4.3.

#### Вопросы для изучения

1. Термин. Терминология в науке и технике.
2. Терминосистема. Представление о терминологическом тезаурусе. История тезауруса; особенности, отличие от словарей иного типа.
3. Практика перевода.

#### Рекомендации по освоению темы:

Усвоение понятия терминологии как одной из самых важных характеристик профессиональной коммуникации. Разграничение понятий *терминология* и *терминосистема*. Представление о тезаурусе в узком и широком смыслах.

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 7

### Информационная культура переводчика. Комплексное применение электронных ресурсов в переводе (4 ч.)

**Цель занятия** заключается в формировании у студентов универсальных компетенций УК-4.1, УК-4.2, УК-4.3.

#### Вопросы для изучения

1. Понятие «информационная культура переводчика».
2. Инструментарий переводчика.
3. Практика перевода.

**Рекомендации по освоению темы:**

Усвоение понятия «информационная культура переводчика», знакомство с его «инструментами», как классическими (традиционными), так и новыми (словари, глоссарии, «кошки» (CAT – Computer Aided/Assisted Translation). Профессиональная среда (сайты, форумы, профессиональные организации, издания для переводчиков).

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 8

**Современные тенденции в переводе. Автоматизированный перевод: достоинства и недостатки. Сочетание традиционных и новых информационных ресурсов.**

### Редактирование перевода (6 ч.)

**Цель занятия** заключается в формировании у студентов универсальных компетенций УК-4.1, УК-4.2, УК-4.3.

**Вопросы для изучения**

1. Современные тенденции в переводе. История развития систем машинного перевода.
2. Автоматизированный перевод: достоинства и недостатки.
3. Современные САП/СПП.
4. Сочетание традиционных и новых информационных ресурсов.
5. Практика перевода.

**Рекомендации по освоению темы:**

Общее знакомство с историей развития машинного перевода. Представление о системах переводческой памяти. Уяснение причин неадекватности автоматизированного перевода.

Практическая работа по редактированию текстов-образцов компьютерного перевода.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Основная литература				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
Л1.1	Слепович В. С.	Курс перевода (английский - русский язык) = Translation Course (English - Russian): Учебник для студентов высших учебных заведений по специальности «Мировая	Минск: ТетраСистемс, 2014	<a href="http://www.iprbookshop.ru/28106.html">http://www.iprbookshop.ru/28106.html</a>
Л1.2	Хохлова Л. Н.	Реферирование и аннотирование. Реферативный перевод: Учебное пособие	Краснодар: Южный институт менеджмента, 2015	<a href="http://www.iprbookshop.ru/29849.html">http://www.iprbookshop.ru/29849.html</a>

Л1.3	Фролова В. П., Кожанова Л. В., Чигирин Е. А.	Основы теории и практики научно-технического перевода и научного общения: Учебное пособие	Воронеж: Воронежский государственный университет инженерных технологий, 2017	<a href="http://www.iprbookshop.ru/70814.html">http://www.iprbookshop.ru/70814.html</a>
Л1.4	Андреева Е. Д.	Теория перевода. Технология перевода: Учебное пособие	Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2017	<a href="http://www.iprbookshop.ru/71336.html">http://www.iprbookshop.ru/71336.html</a>

#### Дополнительная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
Л2.1	Фролова В. П., Кожанова Л. В., Молодых Е. А., Павлова С. В.	Английский язык (Магистратура): Учебное пособие	Воронеж: Воронежский государственный университет инженерных технологий, 2014	<a href="http://www.iprbookshop.ru/47417.html">http://www.iprbookshop.ru/47417.html</a>
Л2.2	Алешугина Е. А., Лошкарева Д. А., Угодчикова Н. Ф.	Практикум по переводу научно-технического текста: Учебное пособие	Нижний Новгород: Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2018	<a href="http://www.iprbookshop.ru/80820.html">http://www.iprbookshop.ru/80820.html</a>

#### Методические разработки

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
Л3.1	Е.Е.	ЛЕКСИКО-ГРАММАТИЧЕСКИЕ ТРУДНОСТИ ПЕРЕВОДА: учебное пособие	, 2017	<a href="https://ntb.donstu.ru/content/leksiko-grammatic-trudnosti-perevoda">https://ntb.donstu.ru/content/leksiko-grammatic-trudnosti-perevoda</a>
Л3.3	ДГТУ, Каф. "ЛиИЯ"; сост. Е.Ю. Богатская	Методические указания для проведения практических занятий по дисциплине «Теория перевода»	Ростов н/Д.: ИЦ ДГТУ, 2018	<a href="https://ntb.donstu.ru/content/metodicheskie-ukazaniya-dlya-provedeniya-prakticheskikh-zanyatiy-po-discipline-teoriya-perevoda">https://ntb.donstu.ru/content/metodicheskie-ukazaniya-dlya-provedeniya-prakticheskikh-zanyatiy-po-discipline-teoriya-perevoda</a>

#### Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

Э1	Беляева О.А. Чтение литературы по специальности на английском языке. Теория и практика информационной обработки текста [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов факультета экономики, управления и финансов/ Беляева О.А., Маслова Е.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Российский новый университет, 2011.— 112 с.- <a href="http://www.iprbookshop.ru/21342">http://www.iprbookshop.ru/21342</a>			
Э2	Кривошеина Е.Л. Речевые образцы для аннотирования и реферирования технической литературы [Электронный ресурс]: справочное пособие/ Кривошеина Е.Л.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский государственный строительный университет, ЭБС АСВ, 2012.— 33 с.- <a href="http://www.iprbookshop.ru/2984">http://www.iprbookshop.ru/2984</a>			

Э3	Реферирование и аннотирование. Реферативный перевод [Электронный ресурс]: учебное пособие/ — Электрон. текстовые данные.— Краснодар: Южный институт менеджмента, 2015.— 72 с.- <a href="http://www.iprbookshop.ru/2984">http://www.iprbookshop.ru/2984</a>
Э4	Методические указания «Обучение пониманию английского научно-технического текста» [Электронный ресурс]/ — Электрон. текстовые данные.— Нижний Новгород: Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2009.— 31 с.- <a href="http://www.iprbookshop.ru/16015">http://www.iprbookshop.ru/16015</a>
Э5	Основные понятия переводоведения (Отечественный опыт) [Электронный ресурс]: терминологический словарь-справочник/ В.Н. Базылев [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Институт научной информации по общественным наукам РАН, 2010.— 260 с.- <a href="http://www.iprbookshop.ru/22501">http://www.iprbookshop.ru/22501</a>
<b>Перечень информационных справочных систем</b>	
Система МУЛЬТИТРАН <a href="https://www.multitran.ru/">https://www.multitran.ru/</a>	
Толковый словарь английского языка <a href="https://www.merriam-webster.com/">https://www.merriam-webster.com/</a>	

### Краткий глоссарий переводческих терминов

**адаптированный перевод** — вид адаптивного транскодирования, при котором в процессе перевода осуществляется упрощение структуры и содержания оригинала с целью сделать текст перевода доступным для Рецепторов, не обладающих познаниями, которые требуются для полноценного понимания сообщения, содержащегося в оригинале.

**аннотационный перевод** – перевод, в котором отражаются лишь главная тема, предмет и назначение переводимого текста

**банк терминов** – совокупность терминологической базы и соответствующих лингвистических и программных средств, обеспечивающих формирование, ведение и эксплуатацию этой базы.

**безэквивалентная лексика** – лексические единицы ИЯ не имеющие регулярных (словарных) соответствий в ПЯ.

**грамматическая замена** – грамматическая трансформация, при которой грамматическая единица в оригинале преобразуется в единицу ПЯ с иным грамматическим значением.

**доминанты перевода** – конкретные элементы, которые переводчик считает наиболее важными в тексте, ключевые слова и фразы, которым он придает особое значение при передаче на ПЯ, смысловые доминанты.

**двухязычный отраслевой словарь** – книга, содержащая перечень терминов, относящихся к данной отрасли как узкоспециальных, так и общетехнических, с алфавитным, гнездовым или смешанным их расположением, с эквивалентным переводом на другой язык; может быть снабжен алфавитным указателем эквивалентов, отсылающих читателя к иностранному термину в основной части словаря, и набором иллюстраций с названием деталей на обоих языках.

**единица переводческого процесса** – минимальный отрезок текста оригинала, выступающий в качестве отдельной «порции» перевода, в том смысле, что переводчик приступает к переводу каждого такого отрезка после завершения перевода отрезка предыдущего.

**информативный перевод** – перевод оригиналов, не принадлежащих к художественной литературе текстов (общественно-политических, научно-технических, официально-деловых и др.), основная функция которых заключается в сообщении каких-то сведений, а не в художественно-эстетическом воздействии на рецептора.

**источник** (информации) – создатель (автор) текста оригинала, отправитель сообщения.

**исходный язык (ИЯ)** – язык оригинала, язык с которого делается перевод.

**калькирование** – способ перевода лексической единицы оригинала путем замены ее составных частей – морфем или слов (в случае устойчивых словосочетаний) – их лексическими соответствиями в ПЯ.

**контекст** (лингвистический контекст) – языковое окружение, в котором употребляется данная единица языка в тексте.

**ложные друзья переводчика** – пара слов в двух языках, похожих по написанию или произношению, часто с общим происхождением, но отличающихся в значении. Например, словацкое слово *mesto* созвучно русскому слову место, хотя его перевод на русский язык – *город*

**научно-технический перевод** – 1. Вид перевода, отличительной чертой которого является большая терминологичность и предельно точное, чёткое изложение материала при относительном отсутствии образно-эмоциональных выразительных средств. Насыщенность научных и технических материалов терминологией требует от переводчика не только

отличного знания терминологии взаимодействующих в двуязычной ситуации языков, но и умения правильно ею пользоваться. Особое значение имеет знание переводческих приёмов и методов при отсутствии соответствующих реалий и терминологических эквивалентов в одном из конфронтруемых языков. См. технический перевод. 2. Один из жанров специального перевода, обслуживающий сферы общения на научные и технические темы. 3. Перевод специальных текстов (документов) научно-технического характера, осуществляемый специфическими методами, отличными от перевода художественного произведения, с соблюдением таких требований, как точность, сжатость, ясность и т.п. Часто применяемый термин научный перевод, как правило, по своему значению совпадает с термином научно-технический перевод. Такое же примерно значение имеет и словосочетание перевод технических текстов.

**научный перевод** – перевод специальных научных текстов. См. также научно-технический перевод.

**нетермированная лексика** – слова и словосочетания, которые выступают в специальных текстах в своем обычном качестве (а не в качестве терминов). Круг такой лексики относительно невелик и может быть быстро усвоен, чтобы не доставлять дополнительных трудностей при переводе специальных текстов.

**норма эквивалентности перевода** – требования максимально возможной смысловой близости перевода к оригиналу.

**описательный прием** – прием перевода, который заключается в описании средствами другого языка обозначенного понятия. К этому приему прибегают, если в языке перевода нет соответствующей номинации или она неизвестна переводчику.

**отраслевой словарь** – словарь по какой-либо отрасли науки и техники.

**перевод** – вид языкового посредничества, при котором содержание иноязычного текста оригинала передается на другой язык путем создания на этом языке коммуникативно равноценного текста; передача информации, содержащейся в данном произведении речи, средствами другого языка (О.С. Ахманова); передача смыслового содержания и стилистических особенностей высказывания на одном языке средствами другого языка (И.Р. Гальперин).

**переводческая (межъязыковая) трансформация** – это межъязыковое преобразование, перестройка элементов исходного текста, перевыражение смысла или перефразирование с целью достижения переводческого эквивалента, преобразование, с помощью которого можно осуществить переход от единиц оригинала к единицам перевода.

**переводящий язык (ПЯ)** – язык, на который делается перевод, язык перевода.

**письменный перевод** – вид перевода, при котором оригинал и перевод выступают в процессе перевода в виде фиксированных (главным образом, письменных) текстов, к которым переводчик может неоднократно обращаться.

**пословный перевод** – подстановка ближайших соответствий вместо лексических единиц оригинала при сохранении синтаксических связей между ними в качестве промежуточной стадии в процессе поиска оптимального варианта перевода.

**профессионализм** – слово или выражение, свойственное речи той или иной профессиональной группы.

**профессиональная лексика** – лексика, свойственная данной профессиональной группе, используемая в речи людей, объединенных одной профессией.

**профессиональный язык** – 1. Разновидности языка, порождаемые принадлежностью к одной профессии. В настоящее время представлены различными жаргонизированными системами общения (речь моряков, военных, студентов и т.п.). 2. Социальный диалект данного языка, бытующий среди лиц, принадлежащих к одной и той же профессии.

**реалии** (национальные) Предметы, явления, традиции, обычаи, составляющие специфику данной социальной общности, этнической группы. Реалиями также называют слова и словосочетания, обозначающие их. Большинство национальных реалий относится к безэквивалентной лексике.



**реферативный перевод** – перевод, в котором содержатся относительно подробные сведения о реферируемом документе – его назначении, тематике, методах исследования, полученных результатах

**сопоставительный анализ перевода** – анализ формы и содержания текста перевода в сопоставлении с формой и содержанием оригинала.

**специализированные искусственные языки** – символические языки науки, математики, логики, химии, лингвистики и пр., или языки человеко-машинного общения (языки программирования, информационные, управления базами данных и пр.). Это языки с формальным методом описания, правилами образования и преобразования выражений и формул, своей семантикой и пр. Они не являются закрытыми системами и поэтому количество порождаемых текстов бесконечно.

**специальные источники информации** – специальные словари, специальные энциклопедии, справочники по различным отраслям науки и техники, специальная литература и прочие источники информации.

**специальные политехнические двуязычные словари** – словари, фиксирующие эквиваленты общетехнических и общенаучных терминов, а также и многих обычных слов, используемых в языке науки и техники.

**специальные энциклопедии** – энциклопедии, построенные по типу общих энциклопедий и отличающиеся от них только содержанием; например, в медицинской энциклопедии все статьи относятся только к области медицины, в химической – к химии.

**термин** – 1. Слово или словосочетание специального (научного, технического, военного и т.п.) языка, создаваемое (принимаемое, заимствуемое и т.п.) для точного выражения специальных понятий и обозначения специальных предметов. 2. Слово или словосочетание, являющееся точным обозначением определённого понятия в области науки, техники, искусства, общественной жизни.

**терминологическая насыщенность** – доля (в %) терминологических словоупотреблений среди знаменательных. Для её исчисления берут минимальную выборку в 400 знаменательных словоупотреблений.

**терминологический словарь** – словарь, содержащий перечень терминов и их дефиниций.

**технизм** – узкоспециальный термин в области техники.

**транскрипция** – способ перевода лексической единицы оригинала путем воссоздания ее звуковой формы с помощью букв ПЯ.

**транслитерация** – способ перевода лексической единицы оригинала путем воссоздания ее графической формы с помощью букв ПЯ.

**узкий контекст** (микрконтекст) – лингвистический контекст в пределах отдельного словосочетания или предложения.

**широкий контекст** (макротекст) – лингвистический контекст, выходящий за пределы предложения, в котором употреблена данная языковая единица.

**эквивалентность перевода** – общность содержания (смысловая близость) оригинала и перевода.

**эквивалентный перевод** – перевод, воспроизводящий содержание оригинала на одном из уровней эквивалентности.

**эквивалентный термин** – термин, выраженный на одном естественном языке и соответствующий по объему понятию термину на другом естественном языке.

**экспликация** (описательный перевод) – лексико-грамматическая трансформация, при которой лексическая единица ИЯ заменяется словосочетанием, эксплицирующим ее значение, т. е. дающим более или менее полное объяснение этого значения на ПЯ.



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Технологический институт сервиса (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе  
(ТИС (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе)**

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

для организации самостоятельной работы  
по дисциплине

**"Иностранный язык (технологии перевода научной литературы)"**

для студентов направления подготовки

*38.04.02 Менеджмент*

профиль «Стратегическое управление»

Методические указания по дисциплине "Иностранный язык (технологии перевода научной литературы)" содержат задания для студентов, необходимые для организации самостоятельной работы.

Предназначены для студентов направления подготовки 38.04.02 Менеджмент, профиль «Стратегическое управление».

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	4
1. Особенности обучения в магистратуре. Компетенции .....	4
2. Общая характеристика самостоятельной работы .....	5
3. Контрольные точки и виды отчетности по ним .....	6
4. Общие методические рекомендации по изучению теоретического материала. Критерии оценки устного ответа .....	6
5. Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям .....	7
6. Рекомендации по переводу текста и работе с материалом устных тем .....	8
7. Основы реферирования / аннотирования научной .....	10
8. Методические рекомендации по подготовке к тестированию .....	14
9. Методические рекомендации по выполнению контрольной работы .....	15
10. Методические рекомендации по подготовке к зачёту .....	16
Список рекомендуемых информационных источников .....	17

## ВВЕДЕНИЕ

Методические указания по изучению дисциплины "Иностранный язык (технологии перевода научной литературы)" представляют собой комплекс рекомендаций и разъяснений, дающих целостное представление о самостоятельной работе магистранта и предоставляющее студенту возможность оптимальным образом организовать процесс изучения данной дисциплины.

Перед началом курса целесообразно ознакомиться со структурой дисциплины на основании программы, а также с последовательностью изучения тем и их объёмом. С целью оптимальной самоорганизации необходимо сопоставить эту информацию с графиком занятий и выявить наиболее затратные по времени и объёму темы, чтобы заранее определить для себя периоды объёмных заданий.

### 1. ОСОБЕННОСТИ ОБУЧЕНИЯ В МАГИСТРАТУРЕ. УНИВЕРСАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

В настоящее время высшее образование России действует в условиях глобализации, развития новых коммуникационных технологий, доминирования английского языка в международном общении, растущей конкуренции и коммерциализации. В связи с этим растёт образовательная значимость изучения иностранных языков, их профессиональная функция на рынке труда в целом, что влечёт за собой усиление мотивации в их изучении.

В настоящее время большинством российских вузов ведётся подготовка специалистов разных профилей в системе двух уровней. Магистратура – это второй уровень двухуровневой системы высшего образования, которая выпускает профессионалов с более углубленной специализацией. Магистерские образовательные программы предусматривают более глубокое освоение теории и практическую подготовку студента к научно-исследовательской или профессиональной деятельности.

Одно из главных преимуществ обучения в магистратуре является возможность изменения направления подготовки или специальности после получения диплома бакалавра или специалиста. Именно такая возможность отвечает знаменитой идее "трёх L" («*Life Long Learning*» – «учёба в течение всей жизни»).

#### **Универсальные компетенции: что это такое?**

«Долгое время считалось, что успех в профессиональной деятельности зависит от уровня профессиональных знаний, умений и навыков работника. Современный мир, по сути, сформулировал одно из ключевых своих правил: чтобы быть успешным специалистом, недостаточно одних лишь глубоких знаний и трудового опыта, нужно что-то ещё... Что же именно? Опрос работодателей показал, что чрезвычайно важными сегодня являются: способность устанавливать продуктивные отношения, умение работать в команде, слушание и понимание собеседника, лидерство, способность к мотивированию других, разрешение конфликтных ситуаций и т. д. Всё это в современной дидактике высшего образования получило название «универсальные компетенции», то есть компетенции надпрофессиональные, необходимые для любого вида профессиональной деятельности, и не только профессиональной».<sup>1</sup>

Компетенции представляют собой динамичное сочетание жизненных и профессиональных ориентиров, знаний, умений (выработку индивидуальных способностей применять знания и умения, направленность на решение функциональных задач в конкретных

---

<sup>1</sup> Измерение и оценка сформированности универсальных компетенций обучающихся при освоении образовательных программ бакалавриата, магистратуры, специалитета: коллективная монография / под науч. ред. д.п.н. И. Ю. Тархановой – Ярославль.: РИО ЯГПУ, 2018. – с. 5.

ситуациях). *Компетенции* – это сумма знаний, умений и личностных качеств, которые позволяют человеку совершать различные действия. Компетенция – это то, что обучающийся знает, понимает и способен делать. Компетенции выражают способности и готовность выпускников применять в стандартных и изменяющихся ситуациях профессиональной деятельности знания, умения, интеллектуальные и практические навыки, личностные качества, приобретенные ими в результате освоения основной образовательной программы.

В российской традиции, под *универсальными* (общими) компетенциями понимается способность человека устанавливать связи между знанием и реальной ситуацией, осуществлять принятие верного образовательного направления и вырабатывать алгоритм действий по его реализации в условиях неопределённости, являющиеся основанием для других, более конкретных и предметно-ориентированных составляющих. В самом общем виде универсальные компетенции можно определить как неспецифичные для работы в определённой профессии или отрасли, но очень важно для работы, образования и жизни в целом.

В стандартах высшего образования выделяются следующие категории универсальных компетенций: системное и критическое мышление; разработка и реализация проектов; командная работа и лидерство; коммуникация; межкультурное взаимодействие; самоорганизация и саморазвитие (в том числе здоровьесбережение).

В магистратуре делается ставка на развитие наиболее ценных в последнее время так называемых *транспрофессиональных* знаний, навыков и умений, обладатель которых может мыслить и действовать комплексно, охватывая не только свою профессиональную область, а организацию в целом, разные бизнес-направления.

От магистров требуется способность к более творческому, по сравнению с бакалаврами, подходу к принятию решений, больше самостоятельности. Магистр готовится к решению нестандартных задач с помощью инновационных и, если требуется, самостоятельно созданных им технологий, методик. Также он подготовлен к комплексному управлению ресурсами, процессами и командами, к консультированию руководства по различным аспектам деятельности компании, к проведению научно-исследовательских работ по выявлению проблем и развитию бизнеса.

Программы магистратуры включают большой объём исследовательской работы, что принципиально отличает их от программ бакалавра. В идеале, магистр – это профессионал-практик, грамотный исследователь, способный участвовать в формировании экономических управленческих систем современного общества, требующих наукоёмких технологий; он должен уметь вести прикладные исследования в выбранной области. Одновременно он – аналитик, понимающий и умеющий правильно оценить рыночные, политические, управленческие, социальные процессы в их глубине и системе взаимосвязей.

## **2. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**

Цель освоения дисциплины – формирование у обучающихся универсальных компетенций, предусмотренных ФГОС ВО, что достигается посредством изучения динамичного явления, называемого деловым иностранным языком, как взаимообусловленного единства разных регистров (техника ведения беседы, общение по телефону в деловых целях, деловая переписка, деловая документация и контракты, деловые встречи, презентации, техника ведения переговоров), а также особенностей деловой коммуникации в различных национальных культурах. Освоение дисциплины способствует развитию когнитивных и исследовательских умений, развитию информационной культуры, расширению кругозора и повышению общей культуры обучающихся. В результате освоения данной дисциплины у обучающегося формируются следующие универсальные компетенции:

УК-4.1: Составляет в соответствии с нормами государственного языка РФ и иностранного языка документы (письма, эссе, рефераты и др.) для академического и профессионального взаимодействия;

УК-4.2: Представляет результаты академической и профессиональной деятельности на мероприятиях различного формата, включая международные;

УК-4.3: Принимает участие в академических и профессиональных дискуссиях, в том числе на иностранном(ых) языке(ах).

Большая часть курса должна изучаться студентом самостоятельно. В рабочих учебных планах магистратуры на самостоятельную работу отводится по разным дисциплинам от 30 до 70 % общего учебного времени. Таким образом, основу образовательного процесса (особенно для заочной формы обучения) составляет целенаправленная самостоятельная работа магистранта, который может учиться по индивидуальному графику в удобное для себя время, располагая при этом комплектом специальных средств обучения и согласованной возможностью контакта с ведущим преподавателем.

### **3. КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ И ВИДЫ ОТЧЕТНОСТИ ПО НИМ**

Контроль качества и сроков выполнения практических заданий осуществляется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в соответствии с заданием.

Контроль качества реферата осуществляется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в соответствии с заданием.

Успеваемость студентов по каждой дисциплине оценивается в ходе текущего контроля и промежуточной аттестации.

### **4. ОБЩИЕ МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА**

Изучение любого раздела или темы следует начинать с ознакомления с вопросами плана изучения темы. Для успешного освоения дисциплины, необходимо самостоятельно детально изучить представленные темы по рекомендуемым источникам информации. При подготовке к занятиям следует руководствоваться указаниями и рекомендациями преподавателя, использовать основную литературу из представленного им списка. Для наиболее глубокого освоения дисциплины рекомендуется изучать литературу, обозначенную как «дополнительная» в представленном списке в РПД.

#### **Критерии оценки устного опроса**

Обучающийся демонстрирует системные знания, умения отбирать, анализировать, обобщать, классифицировать, интерпретировать информацию. Обучающийся анализирует элементы, устанавливает связи между ними. Обучающийся демонстрирует владение концептуально-понятийным аппаратом дисциплины. Полнота ответа на поставленный вопрос, умение использовать термины, приводить примеры, делать выводы.

Критерии получения оценки:

- результат, содержащий полный правильный ответ – максимальное количество баллов (3 балла, что соответствует оценке «отлично»);

- результат, содержащий неполный правильный ответ: общие, не структурированные знания, частично сформированные умения отбирать, анализировать, обобщать, классифицировать, интерпретировать информацию; обучающийся знает, понимает основные положения дисциплины, но изложение материала не является точным, уверенным и аргументированным (2 балла, что соответствует оценке «хорошо»);

- результат, содержащий неполный правильный ответ: фрагментарные знания, слабо сформированные умения отбирать, анализировать, обобщать, классифицировать, интерпретировать информацию; затруднения в использовании научно-понятийного аппарата курса; при изложении материала обучающийся допускает неточности, нарушает последовательность в изложении (1 балл, что соответствует оценке «удовлетворительно»);

- результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – менее 30%), неправильный ответ (ответ не по существу задания) или отсутствие ответа; отсутствие знаний, крайне разрозненные представления, отсутствие умений или крайне слабо

сформированные умения отбирать, анализировать, обобщать, классифицировать, интерпретировать информацию. Обучающийся имеет представление о содержании дисциплины, но не знает основные положения (темы, раздела и т.д.); допущены принципиальные ошибки при изложении материала (0 баллов, что соответствует оценке «неудовлетворительно»).

## **5. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

Выпускнику вуза необходимо реализовать себя не только в узкой профессиональной области, но и в сложной многогранной системе социальных и межличностных связей и отношений. Общество видит в человеке с высшим образованием носителя высокой культуры со сформировавшейся системой нравственных ценностей, гражданскими качествами и активной жизненной позицией. Поэтому государственный образовательный стандарт придаёт большое значение универсальным компетенциям. Магистерская подготовка предполагает развитие наиболее ценных в последнее время так называемых транспрофессиональных знаний, навыков и умений, обладатель которых может мыслить и действовать комплексно, охватывая не только свою профессиональную область, а организацию в целом, разные бизнес-направления. Дисциплина "Иностранный язык (технологии перевода научной литературы)" является одним из предметов, посредством которых происходит формирование универсальных компетенций.

**Практическое занятие** – это занятие, проводимое под руководством преподавателя в учебной аудитории, направленное на углубление научно-теоретических знаний и овладение определенными методами самостоятельной работы. Практические занятия проводятся в различной форме в соответствии со специфическими особенностями преподаваемых учебных дисциплин.

Если на лекциях учебный материал усваивается на уровне знакомства, характеризующемся узнаванием, различием и опознаванием, то на практических занятиях осуществляются более высокие уровни усвоения: второй – уровень репродукции, позволяющий воспроизводить информацию на обучаемом объекте, третий – уровень умений и навыков, характеризующийся возможностью применять знания на практике для решения задач некоторого класса, а также переносить знания для решения практических задач в другую область деятельности (трансформация).

Подготовку к каждому **практическому занятию** обучающийся должен начинать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованной к данной теме. Все новые понятия / термины по изучаемой теме необходимо выучить; полезно записывать их в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы дисциплины, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и успешной подготовке к иным средствам текущего контроля и промежуточной аттестации.

Подготовка к практическим занятиям представляет собой внеаудиторную самостоятельную работу обучающихся. Она заключается в повторении и актуализации имеющихся знаний по теме и их углублении.

В процессе подготовки к практическим занятиям обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной литературой, материалами периодических изданий и Интернета является наиболее эффективным методом получения дополнительных знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у



обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Таким образом, успешная организация времени по освоению дисциплины во многом зависит от наличия у студента умения самоорганизовывать себя и своё время для выполнения предложенных домашних заданий.

Непосредственное проведение практического (семинарского) занятия предполагает:

- индивидуальные выступления студентов с сообщениями по какому-либо вопросу изучаемой темы;
- фронтальное обсуждение рассматриваемой проблемы, обобщения и выводы;
- решение тестовых заданий;
- решение задач и упражнений по образцу;
- решение вариантных задач и упражнений;
- решение ситуационных задач.

## **6. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПЕРЕВОДУ ТЕКСТА И РАБОТЕ С МАТЕРИАЛОМ УСТНЫХ ТЕМ**

Изучение иностранного языка предполагает работу со значительным объёмом иноязычного текста. Работа над полным письменным переводом состоит из последовательных этапов, формулировка содержания которых и составляет правила полного письменного перевода. Текст, предназначенный для перевода, нужно рассматривать как смысловое целое.

«Перевод – это процесс, совершающийся в форме психического акта и состоящий в том, что речевое произведение (текст в устной или письменной фиксации), возникшее на одном – исходном – языке (ИЯ, Source Language), пересоздается на другом – переводящем – языке (ПЯ, Target Language)».

Процесс выполнения полного письменного перевода – это активный, целенаправленный процесс; состоящий из трёх частей: зрительное восприятие; понимание и осмысленный анализ; перевод.

Последовательность работы над оригиналом:

1. Чтение оригинала.
2. Разметка текста (аналитический анализ/предпереводческий анализ)
  - а) выявление сложных терминов;
  - б) выявление грамматических структур;
  - в) выявление сложных лексических оборотов.
3. Использование словаря (поиск незнакомых, или непонятных терминов в общих или специальных словарях)
4. Использование справочников и специальной литературы

При первом чтении текста оригинала прочитайте весь текст до конца и постарайтесь понять его общее содержание. Обратите внимание на заголовок. Следующим этапом работы с текстом является аналитический анализ (предпереводческий анализ), или разметка текста: выявление грамматических форм, сложных конструкций, лексических оборотов, понимание отдельных слов и терминов. С этой целью текст читается повторно, медленно. При переводе необходимо помнить типичные ошибки, а именно:

- а) стремление перевести все элементы предложения в той последовательности, в какой они представлены в тексте оригинала;
- б) игнорирование контекста при установлении значения слова;
- в) неправильный выбор значения слова в словаре;
- г) стремление сохранить в переводе специфические для одного языка грамматические конструкции, отсутствующие в другом языке.

При переводе предложений необходимо определить, простое оно или сложное. Громоздкое предложение, содержащее сложные грамматические конструкции и обороты, можно разделить на два или более; предложение разбивается на смысловые группы в зависимости от наличия в нём членов предложения и по порядку их следования. Анализ сложноподчинённого предложения фактически представляет собой анализ двух или большего

числа простых предложений. При анализе сложноподчинённого предложения выявляются границы между главным и придаточным(и) предложениями и предложение делится на отдельные простые предложения, в него входящие;

Выделите незнакомые слова и определите, какой частью речи они являются. Обращайте внимание на суффиксы и префиксы этих слов. Для определения их значения применяйте языковую догадку, но обязательно проверяйте себя с помощью словарей. Помните о многозначности английских слов: прочитайте все значения слова, приведённые в словарной статье, и выберите контекстуально подходящее, т.е. при выборе словарного значения слова учитывайте контекст.

По окончании работы отредактируйте собственный перевод. Освободите текст перевода от несвойственных русскому языку выражений и оборотов. Перепишите готовый перевод.

Перевод научного и технического текста можно считать адекватным, если он отвечает следующим требованиям:

- а) точная передача текста оригинала;
- б) ясность изложения мысли и форма изложения, присущая научно-технической литературе языка перевода;
- в) перевод должен полностью отвечать общепринятым нормам литературного языка. Кроме того, необходимо помнить, что смысловая насыщенность предложения в английском языке к концу предложения ослабевает, а в русском языке – наоборот. Такое отличие объясняется структурой английского предложения;
- г) при научном и литературном редактировании необходимо соблюдать единую терминологию, стандартные обозначения и сокращения. При выборе переводного эквивалента в словаре необходимо учитывать контекст, так как многие термины научно-технической литературы многозначны в разных сферах науки и техники и даже в пределах одной отрасли могут иметь разные значения.

Поскольку научно-техническая терминология постоянно развивается, даже уже широко распространенные термины могут приобретать новые значения. Если в тексте оригинала встречается термин, которого нет в словарях данной отрасли, то необходимо подобрать переводной эквивалент, используя справочники или специальную литературу. Можно создать новый эквивалент с учетом моделей образования терминов или перевести этот термин описательным путем; сохранив его в скобках на языке оригинала.

### **Работа с материалом устных тем**

Понимание английского языка, возникающее при слушании и чтении, принято считать пассивным уровнем, а говорение и письмо на нем – активным уровнем владения английским языком. Для говорения необходимо овладеть английской грамматикой практически и уметь использовать в речи большое количество слов и словосочетаний соответственно с правилами их употребления.

Говорение на иностранном языке – очень сложный вид речевой деятельности. Чтобы овладеть устной речью, необходим, в первую очередь, развитый слуховой и речевой аппарат, а также способность к смысловой догадке и прогнозированию, знание речевых клише, знание национальных стандартов поведения, знание типичных тем и их выражения в речи, умение «переключаться» на собеседника и включать его в разговор, знание речевых формул и т.д.

Для того чтобы говорить, нужно оперировать значительным количеством английских слов, предложений-моделей и речевых клише автоматически и именно в той форме, которую требует высказывание.

Любое английское упражнение можно сделать более эффективным, если его проговаривать. Произнесенные слова запоминаются лучше тех, которые только услышаны, поэтому пользуйтесь своим голосом как можно чаще. Научиться говорить по-английски можно лишь в процессе говорения. Упражняйтесь в устной речи при любой возможности.

Запоминайте не просто слова, а их сочетания. Пополняйте синонимический ряд слов. Запоминайте как можно больше штампов, коротких английских фраз и часто употребляемых словосочетаний и идиом. Запоминайте и проговаривайте пословицы и поговорки, короткие диалоги на английском языке. Тем самым запоминается большое количество разговорных формул и фраз-моделей, используемых впоследствии в качестве "кирпичиков" устной английской речи.

При пересказе основное внимание уделяется воспроизведению смысла своими словами, но желательнее ближе к тексту. Практикуйте различные способы выражения своей мысли. Для автоматизации речевого навыка при повторных пересказах увеличивайте скорость своей устной речи.

Ставьте себе всевозможные вопросы по тексту и самостоятельно отвечайте на них.

## 7. ОСНОВЫ РЕФЕРИРОВАНИЯ/АННОТИРОВАНИЯ

Сущность *аннотирования* и *реферирования* заключается в максимальном сокращении объёма источника информации при сохранении его основного содержания. Исходное сообщение освобождается от всего второстепенного, иллюстративного, поясняющего: сохраняется лишь сама суть содержания. Если реферат и аннотация заинтересует читателя и содержащейся в них информации ему окажется недостаточно, то по указанным в них выходным данным можно всегда найти сам первоисточник и получить искомую информацию в полном объёме. Таким образом, *аннотация* и *реферат* выполняют важную функцию: они знакомят читателя с наличием источников нужной информации, то есть проводят её систематизацию. Качественные аннотации на русском и английском языках необходимы в условиях информационно перенасыщенной среды. Они дают возможность получить представление о содержании статьи и определить интерес к ней до ознакомления с ее полным текстом.

*Осуществляя компрессию первоисточников, аннотация и реферат делают это принципиально различными способами. Если аннотация лишь перечисляет те вопросы, которые освещены в первоисточнике, не раскрывая самого содержания этих вопросов, то реферат не только перечисляет все эти вопросы, но и сообщает существенное содержание каждого из них. Можно сказать, что аннотация лишь сообщает, о чем написан первоисточник, а реферат информирует о том, что написано по каждому из затронутых вопросов.*

Следовательно, аннотация является лишь указателем для отбора первоисточников и не может их заменить, в то время как реферат вполне может заменить сам первоисточник, так как сообщает все существенное содержание материала. Для каждого из этих видов характерна определённая степень свертывания информации на основе ее предварительного анализа.

*Аннотация* (от лат. *annotatio* – замечание) – краткая характеристика содержания произведения печати или рукописи. Она представляет собой предельно сжатую описательную характеристику первоисточника. Аннотация — это краткий ответ на вопрос «О чем эта статья?».

Таким образом, **аннотация** выполняет следующие функции:

- даёт возможность установить основное содержание научной статьи, определить ее релевантность и решить, следует ли обращаться к полному тексту статьи;
- используется в информационных, в том числе автоматизированных системах для поиска информации.

Аннотации могут быть совсем краткими, состоящими из нескольких слов или небольших фраз, и развёрнутыми до 20-30 строчек, но и в этом случае, в отличие от реферата, дают в сжатой форме только самые основные положения и выводы документов. Рекомендуемый средний объём аннотации 500 печатных знаков.

Аннотация к статье не должна содержать общих слов, должна быть содержательной (отражать основное содержание статьи и результаты исследований), структурированной (следовать логике описания результатов в статье).

При составлении аннотации не следует пересказывать содержание документов (выводы, рекомендации, фактический материал). Нужно свести к минимуму использование сложных оборотов, употребление личных и указательных местоимений.

Перед текстом аннотации даются выходные данные (автор, название, место и время издания) в номинативной форме. Эти данные можно включить и в первую часть аннотации. Аннотация обычно состоит из двух частей. В первой части формулируется основная тема книги, статьи; во второй части перечисляются (называются) основные положения.

#### **Образец аннотации на русском языке:**

*Майорова-Щеглова С.Н. Использование интернет-технологий в преподавании социологических дисциплин // Социологические исследования. - Апрель 2002, N 4. – С.130-134*

*В статье отмечается важность обучения студентов освоению интернет-технологий, умению оперативно находить и творчески использовать содержащиеся на сайтах данные и результаты социологических исследований. Автор приводит перечень веб-сайтов социологических центров и интернет-проектов по социологии, рекомендованных для использования в учебной работе. Приведена примерная схема организации занятия в рабочих группах по курсу «Гендерная социология», в ходе которого студенты работают с поисковыми системами Интернета, проводят запросы по ключевым словам, заполняют карточки просмотра web страниц, анализируют чат одного из сайтов.*

#### **Образец аннотации на английском языке:**

*Cross-cultural Communication (ISSN 1712-8358 [Print] ISSN 1923-6700 [Online]. [Vol 8, No 6 \(2012\)](#)). The Coverage of Chinese Medicine in Major World English Publications. Yang LIU, Jingxiang CAO*

#### **Abstract**

Chinese Medicine as a treasure of Chinese people is a health care system used in China for more than four millenniums. Chinese Medicine has also been recognized as a popular complementary and alternative medicine in overseas countries. Media coverage usually reflects the attentions of society, because of the wide spread of Chinese Medicine, media around the world have a lot of reports concerning it. This study uses the media coverage downloaded from Nexis news media archive as data to build a corpus and conduct social survey on Chinese Medicine. The major purpose of this study is to see what topics are frequently included in the News Mentioning Chinese Medicine (NMCM) in order to find foreigners' interests in Chinese Medicine and the overseas development of Chinese Medicine, and further analyze their specific fields. It is an attempt to apply corpus-based critical discourse analysis in the field of social survey.

Key words: Chinese medicine; Media coverage; Corpus; Keyword analysis

**Реферат** (от лат. «*refero*», что означает «сообщаю») представляет собой краткое изложение в письменном виде или в форме публичного доклада содержания научного труда (трудов) литературы по теме с раскрытием его основного содержания по всем затронутым вопросам, сопровождаемое оценкой и выводами референта. Он должен дать читателю объективное представление о характере освещаемой работы, изложить наиболее существенные моменты её содержания.

В отличие от аннотации реферат не только даёт ответ на вопрос, о чём говорится в первичном печатном документе, но и *что* говорится, т.е. какая основная информация содержится в реферируемом первоисточнике. Реферат даёт описание первичного документа,

оповещает о выходе в свет и о наличии соответствующих первичных документов, также он является источником для получения справочных данных и самостоятельным средством научной информации. Реферат может быть выполнен в письменном виде и в форме устного доклада.

**Цель реферата** – дать читателю относительно полное представление о затронутых в первоисточнике вопросах и тем самым освободить пользователя от необходимости полного перевода первоисточника.

Различают два основных вида рефератов:

1. **Информативный реферат** (реферат-конспект); содержит в обобщенном виде все основные положения оригинала, сведения о методике исследования, использовании оборудования и сфере применения. Наиболее распространённой формой является информативный реферат.

2. **Индикативный реферат** (реферат-резюме). В индикативном реферате приводятся не все положения, а лишь только те, которые тесно связаны с темой реферируемого документа.

Рефераты, составленные по одному источнику, называются **монографическими**. Рефераты, составленные по нескольким источникам на одну тему, являются **обзорными**.

При всём своём многообразии рефераты обладают некоторыми общими чертами. В реферате не используются рассуждения и исторические экскурсы. Материал подаётся в форме консультации или описания фактов. Информация излагается точно, кратко, без субъективных оценок. Текст реферата не должен быть сокращённым переводом или механическим пересказом реферируемого материала. В нём не должно быть повторов и общих фраз, прямой речи и диалогов.

Для языка реферата свойственно использование определённых грамматико-стилистических средств (простые законченные предложения; причастные обороты; употребление неопределенно-личных предложений позволяет сосредоточить внимание читателя только на существенном, например, «анализируют, применяют, рассматривают и т.д.»).

Объём реферата колеблется в зависимости от исходного документа и характера реферата и может составлять 1/8 или 10-15 % от объёма первоисточника.

#### **Сущность и методы компрессии материала первоисточника**

Возможность выразить одну и ту же мысль разными словами лежит в основе компрессии материала при реферировании. В содержании каждой мысли всегда имеется главное и второстепенное, есть причины и следствия, есть логические посылки и есть логические выводы. Все эти элементы составляют содержание всего сообщения, реферат же призван передать не всё это сообщение, а лишь основную информацию, содержащуюся в нём.

В ходе реферирования всегда выполняются две задачи:

- выделение основного и главного;
- краткое формулирование этого главного.

Таким образом, сокращение исходного материала идет двумя путями: по линии отсеивания второстепенного и несущественного и по линии перефразирования главной мысли в краткую форму речевого произведения. Для успешного выполнения этих двух задач необходимо пользоваться следующей последовательностью действий:

1. Проводится беглый просмотр первичного документа и ознакомление с общим смыслом. Обращается внимание на заголовки, графики, рисунки и т.д.

2. Текст читается вторично более внимательно для ознакомления с общим содержанием и для целостного восприятия. На этом этапе определяются значения незнакомых слов по контексту и по словарю. Необходимо досконально понять все нюансы содержания, разобраться в научно-технической стороне освещаемого вопроса и, если необходимо, то пополнить свои знания по этому вопросу из других доступных источников.

3. Определяется основная тема текста.

4. Проводится смысловой анализ текста с целью выделения абзацев. Часто уже сам источник имеет разбивку на главы и разделы.

5. Перечитываются абзацы, вызвавшие трудность в понимании. Если возникает необходимость, делается перевод.

6. Распределяется весь материал статьи на три группы по степени его важности: а) выделение наиболее важных сообщений, требующих точного и полного отражения в реферате; б) выделение второстепенной информации, которую следует передать в сокращённом виде; в) выделение малозначительной информации, которую можно опустить.

7. Определяется ключевая мысль каждого абзаца, которая записывается с номером абзаца. Таким образом, составляется логический план текста.

Главная мысль и доказательства записываются одним или двумя краткими предложениями. Завершив таким образом обработку всех пунктов плана, необходимо сформулировать главную мысль всего первоисточника, если это не сделано самим автором.

### **Составление реферата**

Реферат, как правило, включает следующие части:

- Библиографическое описание первичного документа
- Собственно реферативная часть (текст реферата)
- Справочный аппарат, т.е. дополнительные сведения и примечания.

**Текст реферата** рекомендуется строить по следующему плану:

1) *Вводная часть*, где говорится о цели и методике исследования или разработке. Вводная часть начинается с предметной рубрики, наименования области и раздела знания, к которой относится реферируемый материал.

2) *Описательная часть*, которая включает конкретные данные о предмете исследования или разработки, временные и пространственные характеристики исследования. Описательная часть начинается с главной мысли первоисточника. Обычно в статье главная мысль становится ясной лишь при чтении всего материала, в реферате же с неё начинается изложение содержания, она предшествует всем выводам и доказательствам.

3) *Заключительная часть*, которая содержит выводы автора по реферируемому материалу. Безусловно, выводы автора вытекают из главной мысли, поэтому выявление главной мысли помогает понять и выводы автора. Иногда выводы автора отсутствуют, и тогда этот пункт реферата выпадает.

### **Типичные ошибки при написании реферата**

- слишком высокая информативность текста и потеря основной информации;
- отсутствие последовательности;
- искажение смысла; для написания аннотаций и рефератов нужно не просто переводить иностранный текст, а находить основной смысл текста.

Стремление к дословному переводу часто приводит к непониманию смысла текста в целом;

- нарушение специфики стиля (для правильного понимания специфики стиля ознакомьтесь с некоторыми глаголами, широко используемыми в текстах рефератов: автор анализирует, рассматривает, показывает, излагает, освещает, сообщает, исследует, высказывает, доказывает, выдвигает, выясняет, считает, утверждает, полагает, характеризует, сравнивает, формулирует, сопоставляет, касается, замечает, затрагивает, намечает, упоминает, выделяет, отмечает, подчёркивает, останавливается на, обращает/акцентирует внимание, делает вывод, подытоживает, приходит к выводу, обобщает, приводит примеры (цифры, таблицы), ссылается, опирается, аргументирует, обосновывает, иллюстрирует, подтверждает, доказывает, сравнивает, сопоставляет, соотносит, противопоставляет, цитирует и др.).

### **Речевые клише для написания рефератов и аннотаций**

Существуют специальные клише, характерные для жанра реферата и аннотации. **Клише** – это речевой стереотип, готовый оборот, используемый в качестве легко воспроизводимого в определенных условиях и контекстах стандарта. В научном изложении имеется ряд подобных

речевых стереотипов. Они облегчают процесс коммуникации, экономят усилия, мыслительную энергию и время референта-переводчика и его адресата.

Подводя итог, можно резюмировать следующее:

1. Реферат – это композиционно организованное, обобщенное изложение содержания источника информации (статьи, ряда статей, монографии и др.).

2. Реферат состоит из трёх частей: общая характеристика текста (выходные данные, формулировка темы); описание основного содержания; выводы референта. Реферат должен раскрывать основные концепции исходного текста. Реферативное изложение должно быть сжатым. Реферат не должен превращаться в "ползанье" по тексту.

3. Цель реферирования: создать "текст о тексте". Следует избегать связок типа: «в 1 абзаце, во 2 абзаце» и т.д. Обильное цитирование превращает реферат в конспект. Реферат может содержать также и оценочные элементы (нельзя не согласиться, автор удачно иллюстрирует и др.).

## **8. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ТЕСТИРОВАНИЮ**

Успешное выполнение тестовых заданий является необходимым условием итоговой положительной оценки в соответствии с рейтинговой системой обучения. Выполнение тестовых заданий предоставляет студентам возможность самостоятельно контролировать уровень своих знаний, обнаруживать пробелы в знаниях и принимать меры по их ликвидации. Форма изложения тестовых заданий позволяет закрепить и восстановить в памяти пройденный материал. Тестовые задания охватывают основные вопросы по дисциплине "Иностранный язык (технологии перевода научной литературы)".

Банк тестовых заданий включает тестовые задания следующих типов:

- задание с выбором одного ответа (закрытой и открытой формы);
- задание с множественным выбором;
- задание на установление правильной последовательности;
- задание на установление соответствия.

К заданиям закрытой формы относятся задания, при выполнении которых тестируемый выбирает правильный(-ые) ответ(-ы) из предложенного набора ответов (с единичным выбором; с множественным выбором).

К заданиям открытой формы относятся задания, при выполнении которых тестируемый самостоятельно формулирует ответ, регламентированный по содержанию и форме представления (с регламентированным ответом или свободно конструируемым ответом).

Задания на установление соответствия – это задания, при выполнении которых необходимо установить правильное соответствие между элементами двух множеств: объектов (субъектов, процессов) и их атрибутов (свойств, характеристик, структур и т.п.).

Задания на установление последовательности – это задания, при выполнении которых необходимо установить правильную последовательность действий, событий, операций (порядок среди однородных элементов некоторой группы действий, событий, операций).

В тест включаются задания различных уровней трудности. Под трудностью тестового задания понимается количество мыслительных операций и характер логических связей между ними, характеризующих продолжительность поиска и нахождения верного решения.

Для выполнения тестовых заданий студенты должны изучить лекционный материал по теме, соответствующие разделы учебников, учебных пособий и других источников.

Контрольный тест выполняется студентами самостоятельно во время семинарских занятий.

### **Критерии оценивания результатов теста**

Оценка «отлично» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 90 %.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 70 %.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 50 %.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания составляет менее 50 %, либо ответы заимствованы.

<b>Количество правильно выполненных заданий (10 вопросов)</b>	<b>Оценка</b>
9-10 (90-100%)	3 балла /«отлично»
7-8 (70-80%)	2 балла /«хорошо»
6 (60%)	1 балл /«удовлетворительно»
5-0 (50% и менее)	0 баллов /«неудовлетворительно»

## **9. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ (ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ЗАОЧНОЙ ФОРМЫ)**

Письменная контрольная работа – это одна из форм оценки уровня подготовки студентов, цель которой – закрепление теоретических знаний, полученных студентами в процессе изучения данной дисциплины, и приобретение ими навыков практического анализа закономерностей исторического развития общества, умения критически оценивать надёжность источников информации, выявлять противоречивую информацию.

Выполнение контрольной работы способствует приобретению студентами навыков самостоятельной работы с первоисточниками, учебной, научной и специальной литературой, умений выделять в них главное, анализировать, обобщать, логично излагать изученный материал. Контрольная работа является отчетом о самостоятельной работе студента.

Контрольная работа по дисциплине "Иностранный язык (технологии перевода научной литературы)" включает:

1. Тестовое задание.
2. Перевод текста с аннотированием.
3. Перевод текста с реферированием.

### **Оформление контрольной работы и порядок защиты**

Контрольная работа должна иметь титульный лист, непосредственно текст (условие задач и решение). Контрольная работа должна быть аккуратно оформлена (формат А4, машинописный текст, размер левого поля 20 мм, правого – 10 мм, верхнего – 20 мм, нижнего – 20 мм, отступ красной строки 1,5, межстрочный интервал 1,5, шрифт 14, Times New Roman), иметь нумерацию страниц и список использованных источников, в котором указываются все использованные литературные источники, расположенные в алфавитном порядке и пронумерованные.

Контрольная работа представляется на проверку преподавателю, далее осуществляется защита в виде собеседования.

### **Критерии оценивания контрольной работы**

По результатам устного опроса по контрольной работе обучающемуся выставляется оценка «зачтено», или «не зачтено».

Оценка «зачтено» выставляется обучающемуся, если:



- задания контрольной работы выполнены согласно критериям оценочных средств «тестовое задание», «аннотирование», «реферирование», «задания для самостоятельной работы» для уровней 1-3;

- обучающийся знает и воспроизводит основные положения дисциплины в соответствии с заданием, применяет их для выполнения типового задания, в котором очевиден способ решения;

- обучающийся демонстрирует базовые знания, умения и навыки, примененные при выполнении заданий контрольной работы;

- у обучающегося не имеется затруднений в использовании научно-понятийного аппарата в терминологии курса, а если затруднения имеются, то они незначительные;

- на дополнительные вопросы преподавателя обучающийся дал правильные или частично правильные ответы.

Компетенция(-и) или ее (их) часть(-и) сформированы на уровнях 1-3 (см. табл. 1).

Оценка «не зачтено» ставится обучающемуся, если:

- задания контрольной работы согласно критериям оценочных средств «тестовое задание», «аннотирование», «реферирование», «задания для самостоятельной работы» выполнены ниже требований уровня 1;

- обучающийся имеет представление о содержании дисциплины, но не знает основные положения (темы, раздела, и т.д.), к которому относится задание, не способен выполнить задание с очевидным решением, не владеет навыками в области изучаемой дисциплины;

- обучающийся не демонстрирует базовые знания, умения и навыки, необходимые для выполнения заданий контрольной работы;

- в процессе ответа по теоретическому и практическому материалу, содержащемуся в вопросах контрольной работы, допущены принципиальные ошибки при изложении материала.

Компетенция(-и) или ее (их) часть(-и) не сформированы.

Контрольная работа, признанная не отвечающей предъявляемым требованиям, возвращается студенту для доработки, при этом указываются её недостатки и даются рекомендации для их устранения. Студенту предлагается с учетом замечаний преподавателя вторично представить контрольную работу вместе с первой работой.

## **10. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ЗАЧЁТУ**

Процедура зачета как отдельное контрольное мероприятие проводится по следующим вопросам:

1. Функциональные стили. Научный стиль.
2. Внутрестилевая вариативность научного стиля: подстили и жанры научного стиля речи.
3. Специфические черты научного стиля. Языковые средства манифестации научного стиля.
4. Английская научная речь в сравнении с русской научной речью.
5. Перевод научной и технической литературы как особая дисциплина. Понятие "перевод".
6. Предпереводческий анализ текста.
7. Основные правила выполнения научно-технического перевода.
8. Лексические аспекты перевода. Лексические трансформации.
9. Терминология и другие показатели научного стиля. Термин в языке науки.
10. Специфика перевода научных терминов, единиц измерения, формул, графиков, имен собственных, географических названий, названий организаций. Реалии.
11. Неологизмы. Псевдопростые слова, «ложные друзья переводчика».
12. Принцип графического подобия (транслитерация). Принцип фонетического подобия (транскрибирование).
13. Грамматические аспекты перевода. Грамматические трансформации.

14. Средства связи текста, выражающие последовательность мыслей, пояснение, уточнение или аргументацию мысли; противительно-ограничительные отношения; итоговое значение.

15. Пути достижения адекватности и эквивалентности при переводе научной литературы.

16. Роль контекста и экстралингвистической ситуации.

17. Реферирование. Аннотирование.

18. Информационная культура переводчика научной литературы.

19. Техническая составляющая переводческой компетенции.

20. Автоматизированный перевод: понятие, синонимы. Первые опыты машинного перевода.

21. Автоматизированный перевод: понятие, синонимы. "TM-systems" - накопители переводов.

22. Степень эффективности основных действующих систем МП. Плюсы и минусы автоматизированного перевода.

Зачет выставляется по результатам работы в семестре, при сдаче всех контрольных точек, предусмотренных текущим контролем успеваемости. Для студентов ЗФО необходимо подготовить и защитить контрольную работу.

Оценка «не зачтено» выставляется обучающемуся, если:

- обучающийся имеет представление о содержании дисциплины, но не знает основные положения темы, раздела и т.д.), к которому относится задание;

- в процессе ответа по теоретическому и практическому материалу допущены грубые принципиальные ошибки. Компетенция или её часть не сформированы.

### СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Основная литература				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
Л1.1	Слепович В. С.	Курс перевода (английский - русский язык) = Translation Course (English - Russian): Учебник для студентов высших учебных заведений по специальности «Мировая экономика»	Минск: ТетраСистемс, 2014	<a href="http://www.iprbookshop.ru/2810_6.html">http://www.iprbookshop.ru/2810_6.html</a>
Л1.2	Хохлова Л. Н.	Реферирование и аннотирование. Реферативный перевод: Учебное пособие	Краснодар: Южный институт менеджмента, 2015	<a href="http://www.iprbookshop.ru/2984_9.html">http://www.iprbookshop.ru/2984_9.html</a>
Л1.3	Фролова В. П., Кожанова Л. В., Чигирин Е. А.	Основы теории и практики научно-технического перевода и научного общения: Учебное пособие	Воронеж: Воронежский государственный университет инженерных технологий, 2017	<a href="http://www.iprbookshop.ru/7081_4.html">http://www.iprbookshop.ru/7081_4.html</a>
Л1.4	Андреева Е. Д.	Теория перевода. Технология перевода: Учебное пособие	Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2017	<a href="http://www.iprbookshop.ru/7133_6.html">http://www.iprbookshop.ru/7133_6.html</a>
Дополнительная литература				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес

Л2.1	Фролова В. П., Кожанова Л. В., Молодых Е. А., Павлова С. В.	Английский язык (Магистратура): Учебное пособие	Воронеж: Воронежский государственный университет инженерных технологий, 2014	<a href="http://www.iprbookshop.ru/47417.html">http://www .iprbooksh op.ru/47417.html</a>
Л2.2	Алешугина Е. А., Лошкарева Д. А., Угодчикова Н. Ф.	Практикум по переводу научно-технического текста: Учебное пособие	Нижний Новгород: Нижегородский государственный архитектурно- строительный университет, ЭБС АСВ, 2018	<a href="http://www.iprbookshop.ru/80820.html">http://www .iprbooksh op.ru/80820.html</a>

#### Методические разработки

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
Л3.1	Е.Е.	ЛЕКСИКО-ГРАММАТИЧЕСКИЕ ТРУДНОСТИ ПЕРЕВОДА: учебное пособие	, 2017	<a href="https://ntb.donstu.ru/content/leksiko-grammatic-heskie-trudnosti-perevoda">https://ntb. donstu.ru/c ontent/leks iko- grammatic heskie- trudnosti- perevoda</a>
Л3.3	ДГТУ, Каф. "ЛиИЯ"; сост. Е.Ю. Богатская	Методические указания для проведения практических занятий по дисциплине «Теория перевода»	Ростов н/Д.: ИЦ ДГТУ, 2018	<a href="https://ntb.donstu.ru/content/metodicheskie-ukazaniya-dlya-provedeniya-prakticheskikh-zanyatiy-po-discipline-teoriya-perevoda">https://ntb. donstu.ru/c ontent/met odicheskie- ukazaniya- dlya- provedeniya- a- praktichesk ih- zanyatiy - po- discipline- teoriya- perevoda</a>

#### Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

Э1	Беляева О.А. Чтение литературы по специальности на английском языке. Теория и практика информационной обработки текста [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов факультета экономики, управления и финансов/ Беляева О.А., Маслова Е.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Российский новый университет, 2011.— 112 с.- <a href="http://www.iprbookshop.ru/21342">http://www.iprbookshop.ru/21342</a>			
Э2	Кривошеина Е.Л. Речевые образцы для аннотирования и реферирования технической литературы [Электронный ресурс]: справочное пособие/ Кривошеина Е.Л.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский государственный строительный университет, ЭБС АСВ, 2012.— 33 с.- <a href="http://www.iprbookshop.ru/2984">http://www.iprbookshop.ru/2984</a>			
Э3	Реферирование и аннотирование. Реферативный перевод [Электронный ресурс]: учебное пособие/ — Электрон. текстовые данные.— Краснодар: Южный институт менеджмента, 2015.— 72 с.- <a href="http://www.iprbookshop.ru/2984">http://www.iprbookshop.ru/2984</a>			
Э4	Методические указания «Обучение пониманию английского научно-технического текста» [Электронный ресурс]/ — Электрон. текстовые данные.— Нижний Новгород: Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2009.— 31 с.- <a href="http://www.iprbookshop.ru/16015">http://www.iprbookshop.ru/16015</a>			
Э5	Основные понятия переводоведения (Отечественный опыт) [Электронный ресурс]: терминологический словарь-справочник/ В.Н. Базылев [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Институт научной информации по общественным наукам РАН, 2010.— 260 с.- <a href="http://www.iprbookshop.ru/22501">http://www.iprbookshop.ru/22501</a>			

#### Перечень информационных справочных систем

Система МУЛЬТИТРАН <https://www.multitran.ru/>

Толковый словарь английского языка <https://www.merriam-webster.com/>



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Технологический институт сервиса (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе**

**(ТИС (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе)**

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

по выполнению практических работ  
по дисциплине «Деловое общение на иностранном языке»  
для обучающихся направления подготовки  
*38.04.02 Менеджмент*

Методические указания по дисциплине «Деловое общение на иностранном языке» содержат задания для студентов, необходимые для практических занятий.  
Предназначены для студентов направления подготовки 38.04.02 Менеджмент.

## Содержание

Введение .....	4
<b>Тема 1.</b> Представление о функциональных стилях. Деловой стиль, свойства делового стиля речи. Неоднородность, внутрстилевая дифференциация делового стиля. Английский как язык международного общения. Понятие “Business English”. Английский язык делового общения как взаимообусловленное единство разных регистров: Business English. Registers. Careers in Business. Five Business Fields /Практическое занятие 1/ .....	5
<b>Тема 2.</b> Устное общение как неотъемлемая часть деловых коммуникаций. Survival English. Telephoning and Socializing. Публичная речь как составная часть имиджа. Личные качества для успеха в деловой среде /Самостоятельная работа/ .....	7
<b>Тема 3.</b> Business Meetings. Планирование и проведение совещаний и встреч; язык совещаний и деловых встреч /Самостоятельная работа/.....	8
<b>Тема 4.</b> Различные форматы представления информации. Презентации: понятие, образцы, язык презентаций, правила и рекомендации. Доклад, функции и структура /Практическое занятие 2/ .....	8
<b>Тема 5.</b> Negotiating. Деловые переговоры: понятие, язык переговоров, стратегии, стадии /Самостоятельная работа/ .....	9
<b>Тема 6.</b> Письменная коммуникация как составляющая имиджа. Business Correspondence: the Essentials. Стандарт делового письма. Русско-английский эквивалент. Виды деловых писем (inquiry letter, cover letter, complaint letter, etc.) /Практическое занятие 3/ .....	10
<b>Тема 7.</b> Письменная коммуникация как составляющая имиджа и неотъемлемая часть Business English. Business Documents and Contracts. Стандартный набор условий контракта. Формальный стиль. Терминология контрактов /Самостоятельная работа/ .....	11
<b>Тема 8.</b> Информация в мире бизнеса. The English of the Business Media. Types of Media. Quality Press. Business-related Books. Television and Radio /Самостоятельная работа/ .....	11
<b>Тема 9.</b> Особенности делового общения в различных культурах. Влияние национальных и культурных факторов на экономическое поведение и деловое общение. Различия в организационной культуре, восприятии статуса и лидерства, манерах и обычаях. Бизнес- этика /Самостоятельная работа/ .....	12
Список рекомендуемых информационных источников .....	13
Приложение. Глоссарий терминов .....	15

## ВВЕДЕНИЕ

Магистерская подготовка предполагает развитие наиболее ценных в последнее время так называемых транспрофессиональных знаний, навыков и умений, обладатель которых может мыслить и действовать комплексно, охватывая не только свою профессиональную область, а организацию в целом, разные бизнес-направления.

Дисциплина «Деловое общение на иностранном языке» представляет собой особый, практически ориентированный аспект обучения иностранному языку. Данная дисциплина основана на следующих принципах:

- принцип преемственности, т.к. исходит из объема знаний, полученных в общем курсе «Иностранный язык»,

- принцип дополнительности. т.к. в процессе освоения курса у обучающихся формируются дополнительные к ранее полученным речевые и общеобразовательные навыки и умения;

- принцип фундаментальности, т.к. содержание курса предполагает системное обогащение учебного процесса по иностранному языку фундаментальными, важными, знаниями и методами творческого мышления;

- принцип интегративности, т.к. в содержании настоящего курса лежит материал из других теоретических и практических областей (экономики, менеджмента и пр.);

- принцип систематичности, который проявляется в режиме нарастания языковых трудностей предъявляемого учебного материала, в сочетании различных видов работы над формированием и совершенствованием знаний, умений и навыков перевода;

- принцип непрерывности, что означает преемственность между всеми ступенями и этапами обучения на уровне технологии, содержания и методик;

- принцип научности. Данный принцип отражается в соответствии содержания материала уровню социально- экономического и научно-технического прогресса, в раскрытии логики материала с помощью индуктивных и дедуктивных методов;

- принцип доступности определяется соответствием преподаваемого иноязычного материала учебным дисциплинам профессиональной направленности, а также непосредственно языковому материалу, изученному на предыдущих этапах обучения.

Цель освоения дисциплины – формирование у обучающихся универсальных компетенций, предусмотренных ФГОС ВО, что достигается посредством изучения динамичного явления, называемого деловым иностранным языком, как взаимообусловленного единства разных регистров (техника ведения беседы, общение по телефону в деловых целях, деловая переписка, деловая документация и контракты, деловые встречи, презентации, техника ведения переговоров), а также особенностей деловой коммуникации в различных национальных культурах. Освоение дисциплины способствует развитию когнитивных и исследовательских умений, развитию информационной культуры, расширению кругозора и повышению общей культуры обучающихся.

В результате освоения данной дисциплины у обучающегося формируются универсальные компетенции

УК-4.1: Составляет в соответствии с нормами государственного языка РФ и иностранного языка документы (письма, эссе, рефераты и др.) для академического и профессионального взаимодействия;

УК-4.2: Представляет результаты академической и профессиональной деятельности на мероприятиях различного формата, включая международные;

УК-4.3: Принимает участие в академических и профессиональных дискуссиях, в том числе на иностранном(ых) языке(ах).

Изучив данный курс, студент должен:

Знать:

- лексические, грамматические и стилистические особенности официально-делового функционального стиля;

- основные составляющие английского языка делового общения (Business English) как взаимообусловленное единство разных регистров;

- форматы и правила составления письменных документов;
- особенности деловой коммуникации в различных национальных культурах;
- способы представления результатов проведенного исследования научному сообществу;
- особенности научного и делового стилей речи;
- архитектуру научной статьи, презентации, доклада;
- требования, предъявляемые к разработке доклада, статьи, презентации;
- методику написания доклада, статьи, создания презентации;
- этические правила научного сообщества

Уметь:

- выделять и характеризовать основные составляющие английского языка делового общения (Business English);
- осуществлять письменную коммуникацию в сфере профессионально-делового общения на основе изученного материала;
- ориентироваться в социокультурных маркерах своей и иноязычной среды;
- организовать и структурировать материал;
- осуществлять рефлекссию над результатами своего исследования, видеть его сильные и слабые стороны;
- планировать коммуникативное поведение, реализовывать свои коммуникативные намерения, проектировать и порождать речь убеждающего типа;

Владеть:

- письменной коммуникативной компетенцией в совокупности её составляющих;
- коммуникативной компетенцией в совокупности её составляющих, достаточной для осуществления деловой устной коммуникации на иностранном языке;
- навыками и опытом информационно-справочного и терминологического поиска;
- навыками и опытом представления своего знания в процессе устной и письменной коммуникации;
- основами этически грамотного взаимодействия в иноязычной профессионально-деловой среде

Реализация компетентностного подхода предусматривает широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий (разбор конкретных ситуаций, собеседование) в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков.

Методика проведения практических занятий и их содержание продиктованы стремлением как можно эффективнее развивать у студентов мышление и интуицию, необходимые современному специалисту. Активные формы семинаров открывают большие возможности для проверки усвоения теоретического и практического материала.

## ТЕМА 1

### ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1

**Представление о функциональных стилях. Деловой стиль, свойства делового стиля речи. Неоднородность, внутривариетная дифференциация делового стиля. Английский как язык международного общения. Понятие “Business English”. Английский язык делового общения как взаимообусловленное единство разных регистров: Business English. Registers. Careers in Business. Five Business Fields (management, marketing, finance, accounting, data processing)**

**Цель занятия** заключается в формировании у студентов универсальных компетенций УК-4.1, УК-4.2, УК-4.3.



### **Вопросы для обсуждения**

1. Понятие функционального стиля.
2. Деловой стиль, свойства делового стиля речи. Неоднородность, внутрителивая дифференциация делового стиля.
3. Английский как язык международного общения. Понятие “Business English”.
4. Английский язык делового общения как взаимообусловленное единство разных регистров: Business English. Registers. Careers in Business. Понятие *interplay of registers*.
5. Five Business Fields.

### **Рекомендации по освоению темы:**

При изучении темы вам необходимо усвоить, что существует многообразие свойств и составляющих динамического явления, называемого *Business English*; английский язык делового общения представляет собой объёмное взаимообусловленное единство разных *регистров*.

При изучении темы вы усваиваете такие понятия, как *функциональный стиль, register - register, лексика делового общения, Business English, business communication, Business English register, five business fields*.

- 1) Усвоение понимания механизма человеческого общения в мире бизнеса: сделайте перевод текста «What is a businessman’s typical day?». Ваша задача – убедиться, что в течение своего реального рабочего дня бизнесмен (независимо от масштабов его бизнеса) действительно обращается к различным функциональным разновидностям устной и письменной речи (регистрам).
- 2) Составьте сравнительную таблицу, которая показывает, к каким формам делового общения прибегают Caroline и Mike.
- 3) Дайте английские эквиваленты следующих слов и выражений (на основе текста): проверить онлайн-заказы, безработица, владелец фабрики, составить список важных телефонных звонков, удалить спам («мусорные послания»), сотрудник, работник; персонал, штат; размещать заказы, клиент, посещать собрания.
- 4) Совокупность регистров. Усвоение понятий *interplay of registers, symbiotic interplay of registers*.
- 5) Практическая работа по выявлению лексико-грамматических характеристик делового стиля в текстах-образцах.
- 6) Пройдите по ссылке

[http://www.bbc.co.uk/worldservice/learningenglish/general/talkaboutenglish/2009/02/090211\\_tae\\_bltg.shtml](http://www.bbc.co.uk/worldservice/learningenglish/general/talkaboutenglish/2009/02/090211_tae_bltg.shtml)

Ознакомьтесь с предлагаемым курсом. Расскажите о нём одноклассникам.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Ваше понимание понятия *функциональный стиль*.
2. Каковы свойства делового стиля речи?
3. Что понимается под неоднородностью, внутрителивой дифференциацией делового стиля; понятие *register*.
4. Что понимается под таким явлением как Business English?
5. Перечислите пять основных сфер бизнеса.

## САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

### Устное общение как неотъемлемая часть деловых коммуникаций. *Survival English. Telephoning and Socializing*. Публичная речь как составная часть имиджа. Личные качества для успеха в деловой среде

Цель занятия заключается в формировании у студентов универсальных компетенций УК-4.1, УК-4.2, УК-4.3.

#### Вопросы для изучения

1. Business English Registers. Telephoning and Socializing. Концептуальные и лингвистические особенности личного общения и общения по телефону с деловыми целями.
2. Представление о структурировании беседы.
3. Знакомство с лексикой, речевыми клише.

#### Рекомендации по освоению темы:

При изучении темы вам предстоит ознакомиться с базовыми правилами устного общения как неотъемлемой части деловых коммуникаций, уяснить для себя значимость публичной речи и знания её законов для становления имиджа.

Изучая данную тему, вы усваиваете такие понятия, как *английский для выживания - Survival English, техника ведения беседы – socializing, keeping conversation flowing, situations and patterns of conversation, цепочка “word – collocation – utterance”, the Golden Rule of communication*.

Вам необходимо усвоить, что телефонный разговор в деловых целях определённым образом структурирован, каждый этап разговора обеспечивается определёнными клише, при этом общению по телефону свойственно употребление устоявшихся фразовых глаголов.

- 1) Telephoning and Socializing как регистр английского языка делового общения. Знакомство с концептуальной и лингвистической спецификой личного общения и общения по телефону с деловыми целями.
- 2) Структурирование беседы. Практическая работа с лексикой, речевыми клише (перевод текстов-образцов как проявлений стиля).
- 3) Пройдите по ссылке [http://www.bbc.co.uk/worldservice/learningenglish/general/sixminute/2013/10/131010\\_6min\\_rules.shtml](http://www.bbc.co.uk/worldservice/learningenglish/general/sixminute/2013/10/131010_6min_rules.shtml)

Ознакомьтесь с советами. Что бы вы могли добавить?

#### Вопросы для самоконтроля

1. Как вы понимаете понятие *Survival English*?
2. Объясните значение глагола *to socialize*.
3. Что такое *техника ведения беседы*? Дайте определение на русском и английском языках.
4. Что подразумевают: *Identification, Introduction, Greeting, Invitation*.
5. Соблюдение каких правил способствует установлению доверительной атмосферы беседы?
6. Как вы понимаете *the Golden Rule of communication*? Дайте определение *Telephoning* на русском и английском языках.
7. Назовите несколько типичных этапов телефонной беседы.
8. Что означает фраза: *“Hold the line, please, I’ll put you through”*?
9. Какой вопрос звучит более вежливо: *“Could you tell him I called?”* или *“Can you tell him I called?”*

## ТЕМА 3

### САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

Business Meetings. Планирование и проведение совещаний и встреч;  
язык совещаний и деловых встреч.

**Цель занятия** заключается в формировании у студентов универсальных компетенций УК-4.1, УК-4.2, УК-4.3.

#### Вопросы для изучения

1. Business English Registers. Business Meetings. Деловое совещание как неизбежный факт жизни современной организации.
2. Планирование совещаний и деловых встреч, язык совещаний и деловых встреч.

#### Рекомендации по освоению темы:

Тема предполагает усвоение понятия *business meeting* и его структурных компонентов, понимание коммуникации на совещании или собрании как *interplay of functions*, знакомство с новыми формами проведения совещаний/собраний/встреч, обусловленными новыми технологиями.

- 1) Представление о деловом совещании как неизбежном факте жизни современной организации. Планирование совещаний и деловых встреч.
- 2) Язык совещаний и деловых встреч. Усвоение теории, практическая работа на <http://www.bbc.co.uk/worldservice/learningenglish/business/talkingbusiness/unit2meetings/1agenda.shtml>
- 3) Выполнение лексико-грамматических и коммуникативно-ориентированных упражнений.

#### Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение *деловой встречи*.
2. Каковы типичные этапы делового собрания/совещания?
3. Какой документ фиксирует ход собрания?
4. Среди приведённых ниже высказываний выберите более формальные и менее формальные:
  - Ladies and Gentlemen, I declare the meeting open.
  - Let's get down to business, shall we?
  - I'd like to give the floor to Mrs Williams.
  - Could I say something here, please?
  - What are your views on this, Anne?
5. Каковы преимущества и недостатки новых форм проведения собраний?

## ТЕМА 4

### ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2

**Различные форматы представления информации. Презентации: понятие, образцы, язык презентаций, правила и рекомендации. Доклад, функции и структура.**

**Цель занятия** заключается в формировании у студентов универсальных компетенций УК-4.1, УК-4.2, УК-4.3.

#### Вопросы для изучения

1. Презентация как современный способ представления информации. Виды презентаций. Аудитория.
2. Правила создания презентаций.
3. Подготовка к презентации.
4. Практика создания презентации.

#### **Рекомендации по освоению темы:**

В ходе изучения данной темы вы получаете более детальное представление о презентации как одной из составляющих явления Business English. Вам следует уяснить понятие *presentation*, её целей, виды, способы структурирования, лингвистического оформления и основные правила проведения.

- 1) Представление о презентации как искусстве. Структурирование презентации, язык презентации: правила и рекомендации.
- 2) Стилистические вариации языка презентаций. Усвоение теории, практическая работа на <http://www.bbc.co.uk/worldservice/learningenglish/business/talkingbusiness/unit3presentations/1opening.shtml>
- 3) Выполнение практического проектного задания по теме Presentations.

#### **Вопросы для самоконтроля**

1. Что такое *презентация*?
2. Какие виды презентаций вы знаете?
3. С какой целью делается презентация?
4. Какова стандартная структура презентации?
5. Каких правил следует придерживаться с целью создания убедительной, эффективной презентации? Каковы типичные ошибки при подготовке и проведении презентации?

## **ТЕМА 5**

### **САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА**

#### **Negotiating. Деловые переговоры: понятие, язык переговоров, стратегии, стадии**

**Цель занятия** заключается в формировании у студентов универсальных компетенций УК-4.1, УК-4.2, УК-4.3.

#### **Вопросы для изучения**

1. Понятие переговоров. Переговоры в человеческом общении.
2. Язык переговоров, стратегии и стадии.
3. Национальные особенности переговорных стилей.

#### **Рекомендации по освоению темы:**

Тема Negotiating предполагает более детальное знакомство с такой составляющей английского языка делового общения, как деловые переговоры. Ваша задача усвоить понятие деловых переговоров как последовательности событий, их типов, стратегий, стадий.

- 1) Понятие о деловых переговорах как одном из Business English Registers. Деловые переговоры как "part of a sequence of events".

- 2) Изучение языка переговоров, их стратегии и стадий. Усвоение теории, практическая работа на <http://www.bbc.co.uk/worldservice/learningenglish/business/talkingbusiness/unit4negotiations/1tricky.shtml>

#### **Вопросы для самоконтроля**

1. Приведите значения глагола *to negotiate* в английском языке.
2. Можно ли сказать, что переговоры – это явление, характерное лишь для сферы бизнеса или политики?
3. Какие события предшествуют непосредственно переговорам? Какие события следуют после переговоров?
4. Что такое *стратегия* переговоров?
5. Назовите антонимы терминов *short-term, confrontation, win-lose, aggressive*.

## **ТЕМА 6**

### **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 3**

**Письменная коммуникация как составляющая имиджа. Business Correspondence: the Essentials. Стандарт делового письма. Русско-английский эквивалент. Виды деловых писем (inquiry letter, cover letter, complaint letter, etc.).**

**Цель занятия** заключается в формировании у студентов универсальных компетенций УК-4.1, УК-4.2, УК-4.3.

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Business English Registers. Business Correspondence. Деловая корреспонденция как воплощение административно-канцелярского подстиля делового стиля.
2. Стандартизация официально-деловых документов. Стандарт делового письма. Русско-английский эквивалент.
3. Виды деловых писем (inquiry letter, cover letter, complaint letter, etc.).
4. Виды деловой корреспонденции.
5. Знакомство с текстами-образцами как проявлениями стиля.

#### **Рекомендации по освоению темы:**

При изучении данной темы необходимо уяснить сущность, значимость и основные особенности такой составляющей английского языка делового общения, как Business Correspondence. Следует усвоить ключевые термины и словосочетания: business correspondence, a letter, the well-written letter, one of the strongest connecting links between individuals, format, layout, block-style, formal vs informal letter, memo.

#### **Вопросы для самоконтроля**

1. Что можно считать деловой корреспонденцией?
2. Можно ли считать, что *standard format* и *layout* – синонимы?
3. Что такое *salutation phrase? Complimentary close?*
4. В каких случаях пишется *a letter of complaint?*
5. Можно ли дословно перевести фразу “I’m looking forward to hearing from you”?

## ТЕМА 7

### САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

**Письменная коммуникация как составляющая имиджа и неотъемлемая часть Business English. Business Documents and Contracts.**

**Стандартный набор условий контракта. Формальный стиль.**

**Терминология контрактов**

**Цель занятия** заключается в формировании у студентов универсальных компетенций УК-4.1, УК-4.2, УК-4.3.

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Business English Registers. Business Contracts. Деловые контракты: история и современность.
2. Виды контрактов.
3. Стандартный набор условий контракта. Формальный стиль. Терминология контрактов.

#### **Рекомендации по освоению темы:**

Изучая данную тему, вы получите представление о концептуальных и лингвистических характеристиках делового документа как явления письменной коммуникации в сфере бизнеса и, в частности, контракта в качестве примера этой коммуникации. Усвоению подлежат понятия: *a document, kinds of business correspondence, a contract, validity of a contract, breach of contract, kinds of contracts, the standard set of contract conditions.*

#### **Вопросы для самоконтроля**

1. Что понимается под *документом*?
2. Что такое *контракт*? What is a contract?
3. Что означает термин *validity of a contract*?
4. Переведите на русский язык термин *breach of contract*.
5. Назовите русские и английские эквиваленты стандартных статей контракта.

## ТЕМА 8

### САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

**Информация в мире бизнеса. The English of the Business Media. Types of Media. Quality Press. Business-related Books. Television and Radio**

**Цель занятия** заключается в формировании у студентов универсальных компетенций УК-4.1, УК-4.2, УК-4.3.

#### **Вопросы для изучения**

1. Средства массовой информации профессиональной направленности.
2. Понятие *quality press*.
3. Реферирование статьи

#### **Рекомендации по освоению темы:**

Изучение темы предполагает ознакомление с английским языком делового общения в том виде, как его представляют средства массовой информации, носящие название *business media*. Вам необходимо иметь представление о различных средствах массовой информации, пишущих о бизнесе и для бизнеса. Обратите особое внимание на деление СМИ по способу представления информации: *print, electronic, integrated (multimedia)*. Уясните, что представляет собой так называемая *quality press*.

- 1) Прочитайте заметку на [http://en.wikipedia.org/wiki/Quality\\_press](http://en.wikipedia.org/wiki/Quality_press)

#### **Вопросы для самоконтроля**

1. Какие виды СМИ вы знаете, каким образом в них представляется информация?
2. Что такое *quality press*, приведите примеры соответствующих изданий.
3. Какого рода материалы печатаются в *quality press*?
4. Охарактеризуйте *business-related books*.

## **ТЕМА 9**

### **САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА**

#### **Особенности делового общения в различных культурах.**

#### **Влияние национальных и культурных факторов на экономическое поведение и деловое общение. Различия в организационной культуре, восприятии статуса и лидерства, манерах и обычаях. Бизнес- этика**

**Цель занятия** заключается в формировании у студентов универсальных компетенций УК-4.1, УК-4.2, УК-4.3.

#### **Вопросы для изучения**

1. Влияние национальных и культурных факторов на экономическое поведение и деловое общение.
2. Общее и особенное в национальном коммуникативном поведении. Различия в организационной культуре, восприятии статуса и лидерства, манерах и обычаях.
3. Понятие бизнес-этики. Коммуникативные табу.
4. Ситуационные задания.

#### **Рекомендации по освоению темы:**

При освоении данной темы необходимо усвоить, что при построении межкультурного взаимодействия в бизнесе очень важно учитывать специфику национально-культурной среды организации-партнера. В международном бизнесе факторы культурной среды создают самые большие сложности. Существуют национальные стереотипы в поведении, о которых следует иметь представление. Необходимо усвоить особенности делового общения в различных культурах: различий в организационной культуре, восприятии статуса и лидерства, манерах и обычаях, понятия *культурного шока* и *коммуникативного шока*. Этому способствует разбор ситуационных заданий по теме. Понятия: communicative behavior, communicative taboo, communicative rules/norms, cultural shock, misunderstanding, communicative self-control, non-verbal communication, communicative democracy, small talk, heart-to-heart talk, attentive listening, communicative dominance, conflict management.

#### **Вопросы для самоконтроля**

1. Чем различаются культурный шок и коммуникативный шок?
2. Характерен ли для русского коммуникативного поведения коммуникативный пессимизм?
3. Какие коммуникативные табу вы можете назвать?
4. Как можно преодолеть культурный барьер и избежать коммуникативных неудач?
5. Существует ли национальная специфика невербальных знаков?
6. Какие значения и этикетные нормы имеет улыбка в разных культурах? Почему существует термин «бытовая неулыбчивость русских»?
7. В чём заключается коммуникативная рефлексия?

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ

<b>Основная литература</b>				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
Л1.1	Лукина Л. В.	Курс английского языка для магистрантов. English Masters Course: Учебное пособие для магистрантов по развитию и совершенствованию общих и предметных (деловой английский язык) компетенций	Воронеж: Воронежский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2014	<a href="http://www.iprbookshop.ru/55003.html">http://www.iprbookshop.ru/55003.html</a>
Л1.2	Гусякова А. В.	Business English in the New Millennium: Учебное пособие	Москва: Московский педагогический государственный университет, 2016	<a href="http://www.iprbookshop.ru/70106.html">http://www.iprbookshop.ru/70106.html</a>
Л1.3	Герасимов Б.И., Гливенкова О. А.	Business English for students of economics = Деловой английский для студентов-экономистов: Учебное пособие	Москва: Издательство "ФОРУМ", 2017	<a href="http://znani.um.com/go.php?id=883800">http://znani.um.com/go.php?id=883800</a>
Л1.4	Маньковская З. В.	Деловой английский язык: ускоренный курс: Учебное пособие	Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2018	<a href="http://znani.um.com/go.php?id=966322">http://znani.um.com/go.php?id=966322</a>
<b>Дополнительная литература</b>				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
Л2.1	Слепович В. С.	Деловой английский язык = Business English: Учебное пособие	Минск: ТетраСистемс, 2012	<a href="http://www.iprbookshop.ru/28070.html">http://www.iprbookshop.ru/28070.html</a>
Л2.2	Бедрицкая Л. В., Василевская Л. И., Борисенко Д. Л.	Деловой английский язык = English for Business Studies: Учебное пособие	Минск: ТетраСистемс, Тетралит, 2014	<a href="http://www.iprbookshop.ru/28071.html">http://www.iprbookshop.ru/28071.html</a>
Л2.3	Негро С. В., Ветрова М. И.	Деловая корреспонденция на английском языке: Учебное пособие для вузов	Нижний Новгород: Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2015	<a href="http://www.iprbookshop.ru/54930.html">http://www.iprbookshop.ru/54930.html</a>
Л2.4	Бортникова Т. Г., Ильина И. Е.	Business Correspondence in English (Деловая корреспонденция на английском языке): Учебное пособие	Тамбов: Тамбовский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2012	<a href="http://www.iprbookshop.ru/63929.html">http://www.iprbookshop.ru/63929.html</a>
Л2.5	Христофорова Г. А., Гончаренко Е. С.	Business English: Методические рекомендации	Москва: Московская государственная академия водного транспорта, 2016	<a href="http://www.iprbookshop.ru/65654.html">http://www.iprbookshop.ru/65654.html</a>
<b>Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"</b>				



Э1	Шевелева С.А. Деловой английский [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Шевелева С.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 382 с.
Э2	Меркулова Н.В. Business Communication and Correspondence. Деловая коммуникация и коммерческая корреспонденция [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Меркулова Н.В.— Электрон. текстовые данные.— Воронеж: Воронежский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2013.— 101 с.
Э3	Филиппова М.М. Деловое общение на английском [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Филиппова М.М.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, 2010.— 352 с.
Э4	Деловой английский. Деловая переписка. Business English. Business Correspondence [Электронный ресурс]: учебное пособие/ — Электрон. текстовые данные.— Омск: Омский государственный университет, 2012.—
Э5	Каменева Н.А. Commercial Documentation in English [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Каменева Н.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Евразийский открытый институт, 2011.— 128 с
Э6	Слепович В.С. Деловой английский язык = Business English [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Слепович В.С.— Электрон. текстовые данные.— Минск: ТетраСистемс, 2012.— 270 с.
Э7	Насырова Г.Н. Английский в средствах массовой информации = Mass Media English. Часть 2 [Электронный ресурс]/ Насырова Г.Н.— Электрон. текстовые данные.— М.: Восточная книга, 2013.— 194 с
<b>Перечень информационных справочных систем</b>	
	Система МУЛЬТИТРАН <a href="https://www.multitran.ru/">https://www.multitran.ru/</a>
	Толковый словарь английского языка <a href="https://www.merriam-webster.com/">https://www.merriam-webster.com/</a>
	Английский язык на <a href="http://www.bbc.co.uk/learningenglish">http://www.bbc.co.uk/learningenglish</a>
	База произношений <a href="https://ru.forvo.com/">https://ru.forvo.com/</a>

## ПРИЛОЖЕНИЕ

### ГЛОССАРИЙ

по дисциплине «Деловой иностранный язык»

#### ENGLISH

**accounting:** the measurement and communication of financial information

**board meeting:** a meeting of the board of directors of a company

**board of directors, the board:** the group of persons appointed or elected by the shareholders to manage the company, to jointly oversee the activities of a company or organization

**breach of contract:** the failure of a party to perform any term of a contract, written or oral, without a legitimate legal excuse. A breach (literally, a “break”) may include not completing a job, not paying in full or on time, not delivering goods (or substituting inferior goods), or being late without excuse

**business correspondence:** letters, faxes, memos and e-mails used for business purposes

**Business English** is the language used in business contexts, the language used as a means of written and spoken communication in the world of business. Business English is a set of oral and written communication skills for business purposes

**business letter:** is usually used when writing from one company to another, or for correspondence between such organizations and their customers, clients and other external parties

**business meeting:** 1) an organized occasion when business people come together to discuss business-related issues, take decisions, make deals, resolve conflicts; 2) a gathering of two or more people that has been convened for the purpose of achieving a common goal through verbal interaction, such as sharing information or reaching agreement. Meetings may occur face to face or virtually, as mediated by communications technology, such as a telephone conference call, a skyped conference call, or a video- conference

**business:** a person, firm, company or other organization which makes or produces a product, buys and sells goods or provides some kind of service, usually for the purpose of making a profit; trading generally; the practice of commerce

**contract of employment:** a legally binding agreement of employer and employee, stating the responsibilities and obligations of both parties

**contract:** a formal written agreement between two or more parties; an agreement to deliver a type of goods at a particular price and time in the future

**culture shock:** is the personal disorientation a person may feel when experiencing an unfamiliar way of life due to immigration or a visit to a new country, or to a move between social environments, also a simple travel to another type of life. Culture shock is a subcategory of a more universal construct called transition shock. Transition shock is a state of loss and disorientation predicated by a change in one's familiar environment which requires adjustment

**data processing:** the handling of large amounts of information concerning business operations

**document:** a record of important information on paper or computer disk

**Economist, The:** is one of the world's most distinguished periodicals, offering in-depth coverage and analysis of politics, economics, business, finance, science and technology. It is produced in London, printed in England, Singapore and the USA, and has a worldwide circulation of more than 250,000 copies a week

**finance:** the acquisition and utilization of capital to start up, operate, and expand a business

**Financial Times, The:** Europe's leading business newspaper, the *Financial Times* is produced six days a week by some 350 editorial staff and foreign correspondents. It aims to cover everything of interest to the international businessman. It carries news, features, special surveys and editorial comment, and has a name for authoritative, apolitical reporting. Its worldwide readership is estimated at one million. FT publishes analytics on Currency, Money and Capital Markets, World Stock Markets and the London Stock Exchange

**force-majeure circumstances:** is a common clause in contracts that essentially frees both parties from liability or obligation when an extraordinary event or circumstance beyond the control of the parties, such as a war, strike, riot, crime, or an event described by the legal term *act of God* (such as hurricane, flood, earthquake, volcanic eruption, etc.), prevents one or both parties from fulfilling their obligations under the contract. In practice, most force majeure clauses do not excuse a party's non-performance entirely, but only suspends it for the duration of the force majeure

**format:** is the way in which something is organized or arranged

**Golden Rule of communication, The (The Golden Rule of ethic):** Treat others the way you would like to be treated

**layout:** is the way in which writing and pictures are arranged on a page

**letter of authorization:** a document that gives or proves official power in business situations; gives one person the right to act for another

**letter:** a written or printed message that is usually put in an envelope and sent by mail, it is a form of written communication, it contains information from one party to another

**management:** the activities guiding a company to reach its objectives

**marketing:** the movement of goods and services from manufacturer to customer to satisfy the customer and achieve the company's goals

**mass media:** are diversified media technologies that are intended to reach a large audience by mass communication. Broadcast (or electronic) media such as radio, recorded music, film and television transmit their information electronically. Print media use a physical object such as a newspaper, book, or comics, to distribute their information. The digital media (multimedia, integrated media) combine sound, pictures and text; they include both Internet and mobile mass communication. Internet media provides many mass media services, such as email, website, blogs, and internet-based radio and television

**Media (the Media):** *mass media*

**negotiate:** to reach an agreement by discussing something in a formal way

**negotiating:** a process by which two or more parties with different approaches, needs and expectations try to agree on a matter of mutual interest

**negotiation:** reaching an agreement through discussion; a meeting where this discussion takes place

**presentation:** 1) a talk or report by a company executive that introduces a new product or service to an audience of specialists in the field or to potential investors; 2) the act of introducing via speech and various additional means (for example with sharing computer screen or projecting some screen information) new information to an audience. Usually presentations are used in seminars, courses and various other organizational scheduled meetings

**quality press:** a category of newspapers distinguished by their seriousness. The quality newspapers are also known as "heavies" and they usually deal with home and overseas news, carry detailed financial analytics and reports, book and film reviews

**registers:** different varieties of English distinguished according to use; a register is a variety of a language used for a particular purpose or in a particular social setting

**service contract:** an agreement between a company and a customer in which the company agrees to repair equipment the customer has bought or rented from it

**socializing:** accepted patterns of communication aimed at relationship building in business

**survival English:** is a form of simplified English that is used by those who is not having a great command of the language but still need to speak it in their daily lives and at work. Many tourists and newly-arrived immigrants typically use Survival English for their basic everyday needs. Survival English may be simple but not necessarily broken or grammatically incorrect

**telephoning:** carrying out business activities over the phone, for example confirming intentions to business partners, concluding deals, participating in telephone conference, etc.

## RUSSIAN

**бизнес /дело, предпринимательская деятельность, компания, предприятие; коммерция/:** лицо, фирма или организация, которая производит, покупает или продаёт товары или услуги обычно с целью получения прибыли; торговая деятельность; коммерческая деятельность

**бухучёт:** упорядоченная система сбора, регистрации и обобщения информации в денежном выражении о состоянии имущества, обязательств организации и их изменениях путём сплошного, непрерывного и документального учёта всех хозяйственных операций.

**деловая встреча:** заранее спланированная встреча двух и более предпринимателей, на которой обсуждаются вопросы, имеющие отношение к предпринимательской деятельности, принимаются решения, заключаются сделки, разрешаются споры

**деловая встреча:** заранее спланированная встреча двух и более предпринимателей, на которой обсуждаются вопросы, имеющие отношение к предпринимательской деятельности, принимаются решения, заключаются сделки, разрешаются споры

**деловая корреспонденция:** письма, факсы, докладные записки и электронные сообщения, используемые в деловых целях

**деловой стиль:** совокупность языковых средств, функция которых – обслуживание сферы официально-деловых отношений, т.е. отношений, возникающих между органами государства, между организациями или внутри них, между организациями и частными лицами в процессе их производственной, хозяйственной, юридической деятельности

**доверенность:** документ, предоставляющий или подтверждающий официальные полномочия кого-либо в тех или иных деловых ситуациях; документ, подтверждающий полномочия представителя совершать правомерные действия от имени другого лица

**документ:** материальный (электронный) объект, содержащий информацию в зафиксированном виде и специально предназначенный для её передачи во времени и пространстве; деловая бумага, подтверждающая какой-нибудь факт или право на что-нибудь. Документы являются средством обмена информацией, выступают как средство управления деятельностью, устанавливают или упорядочивают действия участников правовых отношений, могут являться письменным доказательством и быть источником права

**документация:** совокупность документов, посвящённых какому-либо вопросу, явлению, процессу, лицу, учреждению и т.п.

**золотое правило общения, золотое правило нравственности:** «Относись к людям так, как хочешь, чтобы относились к тебе»

**качественная пресса:** солидные газеты и журналы, предназначенные для образованных читателей, серьезные и влиятельные издания. Качественная пресса дорогая, и содержит специфическую информацию, полезную только для узкого круга читателей, элитарная пресса

**контракт (договор, сделка):** юридически закреплённое соглашение между двумя или более сторонами; соглашение о поставке определённой партии товара по определённой цене к определённое времени

**контракт о работе по найму:** договор работодателя и работника, имеющий юридическую силу и формулирующий взаимные обязательства и права каждой стороны

**маркетинг:** организационная функция и совокупность процессов создания, продвижения и предоставления ценностей покупателям и управления взаимоотношениями с ними с выгодой для организации. В широком смысле задачи маркетинга состоят в определении и удовлетворении человеческих и общественных потребностей

**масс-медиа:** см. средства массовой информации

**менеджмент:** разработка, создание (организация), максимально эффективное использование (управление) и контроль социально-экономических систем. Три основные функции менеджмента: управление бизнесом по повышению его эффективности, управление менеджерами и управление работниками и работой – обусловлены комплексной природой бизнеса – специфика профессии менеджера заключается в том, чтобы выполнять эти три функции одновременно

**переговоры:** коммуникация между сторонами для достижения своих целей, при которой каждая из сторон имеет равные возможности в контроле ситуации и принятии решения. В узком смысле рассматривается как один из методов альтернативного урегулирования споров. В более широком смысле, переговоры – это коммуникационное взаимодействие людей или социальных групп

**письмо:** написанный в компактной форме на бумаге или других материалах текст, переписка между двумя и более адресатами. В настоящее время под письмом понимают также сообщение, созданное и/или переданное электронным способом

**презентация:** 1) выступление сотрудника компании в связи с представлением нового товара или услуги аудитории специалистов в определённой области или потенциальным инвесторам; 2) документ или комплект документов, предназначенный для представления чего-либо (организации, проекта, продукта и т.п.). Цель презентации – донести до целевой аудитории полноценную информацию об объекте презентации в удобной форме. Презентация является одним из маркетинговых и PR-инструментов

**регистры:** различные функциональные разновидности устной и письменной речи

**собрание:** совместное присутствие группы граждан в определённом месте для обсуждения разных тем или решения определённых проблем

**совет директоров:** орган управления в хозяйственных обществах (акционерное общество, общество с ограниченной ответственностью), который образуется путём избрания его членов на общем собрании акционеров; основной функцией Совета директоров в акционерных обществах является осуществление общего руководства деятельностью общества

**совещание деловое:** деятельность, связанная с принятием решений группой заинтересованных лиц. В теории управления деловое совещание определяется как форма организованного, целенаправленного взаимодействия руководителя с коллективом посредством обмена мнениями. Это своеобразный форум по выработке ключевых решений и способ координации активности людей и подразделений

**средства массовой информации:** форма массового взаимодействия посредством информационных сообщений. К современным средствам массовой информации относят печатную прессу (газеты, журналы, книги), электронные СМИ (кинематограф, радио, телевидение, звукозаписи и видеозаписи, видеотекст и телетекст), **мультимедиа** или **интегрированные** СМИ (сочетания телевизионных, телефонных, компьютерных и других линий связи). Все эти средства объединяются следующими качествами: обращённость к массовой аудитории, доступность, корпоративный характер производства и распространения информации

**телефонное общение в деловых целях:** осуществление деловых контактов по телефону, напр., подтверждение намерений, заключение сделок, участие в телефонной конференции, и пр.

**техника ведения беседы:** распространённые способы речевого общения, направленные на развитие и укрепление взаимоотношений в деловой среде

**формат (макет) письма:** расположение элементов страницы, текста и/или рисунков

**форс-мажор:** (фр. *Force majeure*, высшая сила, в русскоязычных юридических документах встречается термин «непреодолимая сила») – непредсказуемое событие (например, стихийное бедствие, военные действия, забастовки, революции и др.), не зависящее от действий сторон, участвующих в сделке, но ведущее к невозможности исполнения договорных обязательств. В гражданско-правовых системах форс-мажор определяется как обстоятельство, которое освобождает стороны, заключившие договор, от ответственности. Форс-мажорными не признаются ситуации, порождающие коммерческий риск (например, изменение цен, неблагоприятная конъюнктура и др.)

**функциональные стили речи:** исторически сложившаяся система речевых средств, используемых в той или иной сфере человеческого общения; разновидность литературного языка, выполняющая определенную функцию в общении. Функциональные стили иногда называют *языковыми жанрами*, *функциональными разновидностями языка*. Каждый функциональный стиль обладает своими особенностями использования общелитературной нормы, он может существовать как в письменной, так и в устной форме. Традиционно выделяют пять основных разновидностей функциональных стилей речи, различающихся условиями и целями общения в какой-то сфере общественной деятельности: научный, официально-деловой, публицистический, разговорный, художественный.



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Технологический институт сервиса (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе**

**(ТИС (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе)**

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

для организации самостоятельной работы  
по дисциплине «Деловое общение на иностранном языке»  
для студентов направления подготовки  
*38.04.02 Менеджмент*

Методические указания по дисциплине «Деловое общение на иностранном языке» содержат задания для студентов, необходимые для организации самостоятельной работы. Предназначены для студентов направления подготовки 38.04.02 Менеджмент.



## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	4
1. Особенности обучения в магистратуре. Компетенции .....	4
2. Общая характеристика самостоятельной работы .....	5
3. Контрольные точки и виды отчетности по ним .....	6
4. Общие методические рекомендации по изучению теоретического материала. Критерии оценки устного ответа .....	6
5. Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям .....	7
6. Рекомендации по переводу текста и работе с материалом устных тем .....	8
7. Основы реферирования / аннотирования научной .....	9
8. Методические рекомендации по подготовке реферата .....	13
9. Методические рекомендации по подготовке к тестированию .....	17
10. Методические рекомендации по выполнению контрольной работы .....	18
11. Методические рекомендации по подготовке к зачёту .....	19
Список рекомендуемых информационных источников .....	20

## ВВЕДЕНИЕ

Методические указания по изучению дисциплины «Деловое общение на иностранном языке» представляют собой комплекс рекомендаций и разъяснений, дающих целостное представление о самостоятельной работе магистранта и предоставляющее студенту возможность оптимальным образом организовать процесс изучения данной дисциплины.

Перед началом курса целесообразно ознакомиться со структурой дисциплины на основании программы, а также с последовательностью изучения тем и их объёмом. С целью оптимальной самоорганизации необходимо сопоставить эту информацию с графиком занятий и выявить наиболее затратные по времени и объёму темы, чтобы заранее определить для себя периоды объёмных заданий.

### 1. ОСОБЕННОСТИ ОБУЧЕНИЯ В МАГИСТРАТУРЕ. УНИВЕРСАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

В настоящее время высшее образование России действует в условиях глобализации, развития новых коммуникационных технологий, доминирования английского языка в международном общении, растущей конкуренции и коммерциализации. В связи с этим растёт образовательная значимость изучения иностранных языков, их профессиональная функция на рынке труда в целом, что влечёт за собой усиление мотивации в их изучении.

В настоящее время большинством российских вузов ведётся подготовка специалистов разных профилей в системе двух уровней. Магистратура – это второй уровень двухуровневой системы высшего образования, которая выпускает профессионалов с более углубленной специализацией. Магистерские образовательные программы предусматривают более глубокое освоение теории и практическую подготовку студента к научно-исследовательской или профессиональной деятельности.

Одно из главных преимуществ обучения в магистратуре является возможность изменения направления подготовки или специальности после получения диплома бакалавра или специалиста. Именно такая возможность отвечает знаменитой идее "трёх L" («*Life Long Learning*» – «учёба в течение всей жизни»).

#### **Универсальные компетенции: что это такое?**

«Долгое время считалось, что успех в профессиональной деятельности зависит от уровня профессиональных знаний, умений и навыков работника. Современный мир, по сути, сформулировал одно из ключевых своих правил: чтобы быть успешным специалистом, недостаточно одних лишь глубоких знаний и трудового опыта, нужно что-то ещё... Что же именно? Опрос работодателей показал, что чрезвычайно важными сегодня являются: способность устанавливать продуктивные отношения, умение работать в команде, слушание и понимание собеседника, лидерство, способность к мотивированию других, разрешение конфликтных ситуаций и т. д. Всё это в современной дидактике высшего образования получило название «универсальные компетенции», то есть компетенции надпрофессиональные, необходимые для любого вида профессиональной деятельности, и не только профессиональной».<sup>1</sup>

Компетенции представляют собой динамичное сочетание жизненных и профессиональных ориентиров, знаний, умений (выработку индивидуальных способностей применять знания и умения, направленность на решение функциональных задач в конкретных ситуациях). *Компетенции* – это сумма знаний, умений и личностных качеств, которые

---

<sup>1</sup> Измерение и оценка сформированности универсальных компетенций обучающихся при освоении образовательных программ бакалавриата, магистратуры, специалитета: коллективная монография / под науч. ред. д.п.н. И. Ю. Тархановой – Ярославль.: РИО ЯГПУ, 2018. – с. 5.

позволяют человеку совершать различные действия. Компетенция – это то, что обучающийся знает, понимает и способен делать. Компетенции выражают способности и готовность выпускников применять в стандартных и изменяющихся ситуациях профессиональной деятельности знания, умения, интеллектуальные и практические навыки, личностные качества, приобретенные ими в результате освоения основной образовательной программы.

В российской традиции, под *универсальными* (общими) компетенциями понимается способность человека устанавливать связи между знанием и реальной ситуацией, осуществлять принятие верного образовательного направления и вырабатывать алгоритм действий по его реализации в условиях неопределённости, являющиеся основанием для других, более конкретных и предметно-ориентированных составляющих. В самом общем виде универсальные компетенции можно определить как неспецифичные для работы в определённой профессии или отрасли, но очень важно для работы, образования и жизни в целом.

В стандартах высшего образования выделяются следующие категории универсальных компетенций: системное и критическое мышление; разработка и реализация проектов; командная работа и лидерство; коммуникация; межкультурное взаимодействие; самоорганизация и саморазвитие (в том числе здоровьесбережение).

В магистратуре делается ставка на развитие наиболее ценных в последнее время так называемых *транспрофессиональных* знаний, навыков и умений, обладатель которых может мыслить и действовать комплексно, охватывая не только свою профессиональную область, а организацию в целом, разные бизнес-направления.

От магистров требуется способность к более творческому, по сравнению с бакалаврами, подходу к принятию решений, больше самостоятельности. Магистр готовится к решению нестандартных задач с помощью инновационных и, если требуется, самостоятельно созданных им технологий, методик. Также он подготовлен к комплексному управлению ресурсами, процессами и командами, к консультированию руководства по различным аспектам деятельности компании, к проведению научно-исследовательских работ по выявлению проблем и развитию бизнеса.

Программы магистратуры включают большой объём исследовательской работы, что принципиально отличает их от программ бакалавра. В идеале, магистр – это профессионал-практик, грамотный исследователь, способный участвовать в формировании экономических управленческих систем современного общества, требующих наукоёмких технологий; он должен уметь вести прикладные исследования в выбранной области. Одновременно он – аналитик, понимающий и умеющий правильно оценить рыночные, политические, управленческие, социальные процессы в их глубине и системе взаимосвязей.

## **2. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**

Цель освоения дисциплины – формирование у обучающихся универсальных компетенций, предусмотренных ФГОС ВО, что достигается посредством изучения динамичного явления, называемого деловым иностранным языком, как взаимообусловленного единства разных регистров (техника ведения беседы, общение по телефону в деловых целях, деловая переписка, деловая документация и контракты, деловые встречи, презентации, техника ведения переговоров), а также особенностей деловой коммуникации в различных национальных культурах. Освоение дисциплины способствует развитию когнитивных и исследовательских умений, развитию информационной культуры, расширению кругозора и повышению общей культуры обучающихся. В результате освоения данной дисциплины у обучающегося формируются следующие универсальные компетенции:

УК-4.1: Составляет в соответствии с нормами государственного языка РФ и иностранного языка документы (письма, эссе, рефераты и др.) для академического и профессионального взаимодействия;

УК-4.2: Представляет результаты академической и профессиональной деятельности на мероприятиях различного формата, включая международные;

УК-4.3: Принимает участие в академических и профессиональных дискуссиях, в том числе на иностранном(ых) языке(ах).

Большая часть курса должна изучаться студентом самостоятельно. В рабочих учебных планах магистратуры на самостоятельную работу отводится по разным дисциплинам от 30 до 70 % общего учебного времени. Таким образом, основу образовательного процесса (особенно для заочной формы обучения) составляет целенаправленная самостоятельная работа магистранта, который может учиться по индивидуальному графику в удобное для себя время, располагая при этом комплектом специальных средств обучения и согласованной возможностью контакта с ведущим преподавателем.

### **3. КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ И ВИДЫ ОТЧЕТНОСТИ ПО НИМ**

Контроль качества и сроков выполнения практических заданий осуществляется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в соответствии с заданием.

Контроль качества реферата осуществляется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в соответствии с заданием.

Успеваемость студентов по каждой дисциплине оценивается в ходе текущего контроля и промежуточной аттестации.

### **4. ОБЩИЕ МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА**

Изучение любого раздела или темы следует начинать с ознакомления с вопросами плана изучения темы. Для успешного освоения дисциплины, необходимо самостоятельно детально изучить представленные темы по рекомендуемым источникам информации. При подготовке к занятиям следует руководствоваться указаниями и рекомендациями преподавателя, использовать основную литературу из представленного им списка. Для наиболее глубокого освоения дисциплины рекомендуется изучать литературу, обозначенную как «дополнительная» в представленном списке в РПД.

#### **Критерии оценки устного опроса**

Обучающийся демонстрирует системные знания, умения отбирать, анализировать, обобщать, классифицировать, интерпретировать информацию. Обучающийся анализирует элементы, устанавливает связи между ними. Обучающийся демонстрирует владение концептуально-понятийным аппаратом дисциплины. Полнота ответа на поставленный вопрос, умение использовать термины, приводить примеры, делать выводы.

Критерии получения оценки:

- результат, содержащий полный правильный ответ – максимальное количество баллов (3 балла, что соответствует оценке «отлично»);

- результат, содержащий неполный правильный ответ: общие, не структурированные знания, частично сформированные умения отбирать, анализировать, обобщать, классифицировать, интерпретировать информацию; обучающийся знает, понимает основные положения дисциплины, но изложение материала не является точным, уверенным и аргументированным (2 балла, что соответствует оценке «хорошо»);

- результат, содержащий неполный правильный ответ: фрагментарные знания, слабо сформированные умения отбирать, анализировать, обобщать, классифицировать, интерпретировать информацию; затруднения в использовании научно-понятийного аппарата курса; при изложении материала обучающийся допускает неточности, нарушает последовательность в изложении (1 балл, что соответствует оценке «удовлетворительно»);

- результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – менее 30%), неправильный ответ (ответ не по существу задания) или отсутствие ответа; отсутствие знаний, крайне разрозненные представления, отсутствие умений или крайне слабо сформированные умения отбирать, анализировать, обобщать, классифицировать, интерпретировать информацию. Обучающийся имеет представление о содержании

дисциплины, но не знает основные положения (темы, раздела и т.д.); допущены принципиальные ошибки при изложении материала (0 баллов, что соответствует оценке «неудовлетворительно»).

## **5. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

Выпускнику вуза необходимо реализовать себя не только в узкой профессиональной области, но и в сложной многогранной системе социальных и межличностных связей и отношений. Общество видит в человеке с высшим образованием носителя высокой культуры со сформировавшейся системой нравственных ценностей, гражданскими качествами и активной жизненной позицией. Поэтому государственный образовательный стандарт придаёт большое значение универсальным компетенциям. Магистерская подготовка предполагает развитие наиболее ценных в последнее время так называемых транспрофессиональных знаний, навыков и умений, обладатель которых может мыслить и действовать комплексно, охватывая не только свою профессиональную область, а организацию в целом, разные бизнес-направления. Дисциплина «Деловое общение на иностранном языке» является одним из предметов, посредством которых происходит формирование универсальных компетенций.

**Практическое занятие** – это занятие, проводимое под руководством преподавателя в учебной аудитории, направленное на углубление научно-теоретических знаний и овладение определенными методами самостоятельной работы. Практические занятия проводятся в различной форме в соответствии со специфическими особенностями преподаваемых учебных дисциплин.

Если на лекциях учебный материал усваивается на уровне знакомства, характеризующемся узнаванием, различием и опознаванием, то на практических занятиях осуществляются более высокие уровни усвоения: второй – уровень репродукции, позволяющий воспроизводить информацию на обучаемом объекте, третий – уровень умений и навыков, характеризующийся возможностью применять знания на практике для решения задач некоторого класса, а также переносить знания для решения практических задач в другую область деятельности (трансформация).

Подготовку к каждому **практическому занятию** обучающийся должен начинать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованной к данной теме. Все новые понятия / термины по изучаемой теме необходимо выучить; полезно записывать их в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы дисциплины, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и успешной подготовке к иным средствам текущего контроля и промежуточной аттестации.

Подготовка к практическим занятиям представляет собой внеаудиторную самостоятельную работу обучающихся. Она заключается в повторении и актуализации имеющихся знаний по теме и их углублении.

В процессе подготовки к практическим занятиям обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной литературой, материалами периодических изданий и Интернета является наиболее эффективным методом получения дополнительных знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Таким образом, успешная организация

времени по освоению дисциплины во многом зависит от наличия у студента умения самоорганизовывать себя и своё время для выполнения предложенных домашних заданий.

Непосредственное проведение практического (семинарского) занятия предполагает:

- индивидуальные выступления студентов с сообщениями по какому-либо вопросу изучаемой темы;
- фронтальное обсуждение рассматриваемой проблемы, обобщения и выводы;
- решение тестовых заданий;
- решение задач и упражнений по образцу;
- решение вариантных задач и упражнений;
- решение ситуационных задач.

## **6. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПЕРЕВОДУ ТЕКСТА И РАБОТЕ С МАТЕРИАЛОМ УСТНЫХ ТЕМ**

Изучение иностранного языка предполагает работу со значительным объёмом иноязычного текста. Работа над полным письменным переводом состоит из последовательных этапов, формулировка содержания которых и составляет правила полного письменного перевода. Текст, предназначенный для перевода, нужно рассматривать как смысловое целое.

«Перевод – это процесс, совершающийся в форме психического акта и состоящий в том, что речевое произведение (текст в устной или письменной фиксации), возникшее на одном – исходном – языке (ИЯ, Source Language), пересоздается на другом – переводящем – языке (ПЯ, Target Language)».

Процесс выполнения полного письменного перевода – это активный, целенаправленный процесс; состоящий из трёх частей: зрительное восприятие; понимание и осмысленный анализ; перевод.

Последовательность работы над оригиналом:

1. Чтение оригинала.
2. Разметка текста (аналитический анализ/предпереводческий анализ)
  - а) выявление сложных терминов;
  - б) выявление грамматических структур;
  - в) выявление сложных лексических оборотов.
3. Использование словаря (поиск незнакомых, или непонятных терминов в общих или специальных словарях)
4. Использование справочников и специальной литературы

При первом чтении текста оригинала прочитайте весь текст до конца и постарайтесь понять его общее содержание. Обратите внимание на заголовок. Следующим этапом работы с текстом является аналитический анализ (предпереводческий анализ), или разметка текста: выявление грамматических форм, сложных конструкций, лексических оборотов, понимание отдельных слов и терминов. С этой целью текст читается повторно, медленно. При переводе необходимо помнить типичные ошибки, а именно:

- а) стремление перевести все элементы предложения в той последовательности, в какой они представлены в тексте оригинала;
- б) игнорирование контекста при установлении значения слова;
- в) неправильный выбор значения слова в словаре;
- г) стремление сохранить в переводе специфические для одного языка грамматические конструкции, отсутствующие в другом языке.

При переводе предложений необходимо определить, простое оно или сложное. Громоздкое предложение, содержащее сложные грамматические конструкции и обороты, можно разделить на два или более; предложение разбивается на смысловые группы в зависимости от наличия в нём членов предложения и по порядку их следования. Анализ сложноподчинённого предложения фактически представляет собой анализ двух или большего числа простых предложений. При анализе сложноподчинённого предложения выявляются

границы между главным и придаточным(и) предложениями и предложение делится на отдельные простые предложения, в него входящие;

Выделите незнакомые слова и определите, какой частью речи они являются. Обращайте внимание на суффиксы и префиксы этих слов. Для определения их значения применяйте языковую догадку, но обязательно проверяйте себя с помощью словарей. Помните о многозначности английских слов: прочитайте все значения слова, приведённые в словарной статье, и выберите контекстуально подходящее, т.е. при выборе словарного значения слова учитывайте контекст.

По окончании работы отредактируйте собственный перевод. Освободите текст перевода от несвойственных русскому языку выражений и оборотов. Перепишите готовый перевод.

### **Работа с материалом устных тем**

Понимание английского языка, возникающее при слушании и чтении, принято считать пассивным уровнем, а говорение и письмо на нем – активным уровнем владения английским языком. Для говорения необходимо овладеть английской грамматикой практически и уметь использовать в речи большое количество слов и словосочетаний соответственно с правилами их употребления.

Говорение на иностранном языке – очень сложный вид речевой деятельности. Чтобы овладеть устной речью, необходим, в первую очередь, развитый слуховой и речевой аппарат, а также способность к смысловой догадке и прогнозированию, знание речевых клише, знание национальных стандартов поведения, знание типичных тем и их выражения в речи, умение «переключаться» на собеседника и включать его в разговор, знание речевых формул и т.д.

Для того чтобы говорить, нужно оперировать значительным количеством английских слов, предложений-моделей и речевых клише автоматически и именно в той форме, которую требует высказывание.

Любое английское упражнение можно сделать более эффективным, если его проговаривать. Произнесенные слова запоминаются лучше тех, которые только услышаны, поэтому пользуйтесь своим голосом как можно чаще. Научиться говорить по-английски можно лишь в процессе говорения. Упражняйтесь в устной речи при любой возможности.

Запоминайте не просто слова, а их сочетания. Пополняйте синонимический ряд слов. Запоминайте как можно больше штампов, коротких английских фраз и часто употребляемых словосочетаний и идиом. Запоминайте и проговаривайте пословицы и поговорки, короткие диалоги на английском языке. Тем самым запоминается большое количество разговорных формул и фраз-моделей, используемых впоследствии в качестве "кирпичиков" устной английской речи.

При пересказе основное внимание уделяется воспроизведению смысла своими словами, но желательно ближе к тексту. Практикуйте различные способы выражения своей мысли. Для автоматизации речевого навыка при повторных пересказах увеличивайте скорость своей устной речи.

Ставьте себе всевозможные вопросы по тексту и самостоятельно отвечайте на них.

## **7. ОСНОВЫ РЕФЕРИРОВАНИЯ/АННОТИРОВАНИЯ**

Сущность *аннотирования* и *реферирования* заключается в максимальном сокращении объёма источника информации при сохранении его основного содержания. Исходное сообщение освобождается от всего второстепенного, иллюстративного, поясняющего: сохраняется лишь сама суть содержания. Если реферат и аннотация заинтересует читателя и содержащейся в них информации ему окажется недостаточно, то по указанным в них выходным данным можно всегда найти сам первоисточник и получить искомую информацию в полном объёме. Таким образом, *аннотация* и *реферат* выполняют важную функцию: они знакомят читателя с наличием источников нужной информации, то есть проводят её систематизацию. Качественные аннотации на русском и английском языках необходимы в условиях

информационно перенасыщенной среды. Они дают возможность получить представление о содержании статьи и определить интерес к ней до ознакомления с ее полным текстом.

*Осуществляя компрессию первоисточников, аннотация и реферат делают это принципиально различными способами. Если **аннотация** лишь перечисляет те вопросы, которые освещены в первоисточнике, не раскрывая самого содержания этих вопросов, то **реферат** не только перечисляет все эти вопросы, но и сообщает существенное содержание каждого из них. Можно сказать, что аннотация лишь сообщает, о чем написан первоисточник, а реферат информирует о том, что написано по каждому из затронутых вопросов.*

Следовательно, аннотация является лишь указателем для отбора первоисточников и не может их заменить, в то время как реферат вполне может заменить сам первоисточник, так как сообщает все существенное содержание материала. Для каждого из этих видов характерна определённая степень свертывания информации на основе ее предварительного анализа.

***Аннотация** (от лат. *annotatio* – замечание) – краткая характеристика содержания произведения печати или рукописи. Она представляет собой предельно сжатую описательную характеристику первоисточника. Аннотация — это краткий ответ на вопрос «О чем эта статья?».*

Таким образом, **аннотация** выполняет следующие функции:

- даёт возможность установить основное содержание научной статьи, определить ее релевантность и решить, следует ли обращаться к полному тексту статьи;
- используется в информационных, в том числе автоматизированных системах для поиска информации.

Аннотации могут быть совсем краткими, состоящими из нескольких слов или небольших фраз, и развёрнутыми до 20-30 строчек, но и в этом случае, в отличие от реферата, дают в сжатой форме только самые основные положения и выводы документов. Рекомендуемый средний **объем аннотации** 500 печатных знаков.

Аннотация к статье не должна содержать общих слов, должна быть содержательной (отражать основное содержание статьи и результаты исследований), структурированной (следовать логике описания результатов в статье).

При составлении аннотации не следует пересказывать содержание документов (выводы, рекомендации, фактический материал). Нужно свести к минимуму использование сложных оборотов, употребление личных и указательных местоимений.

Перед текстом аннотации даются выходные данные (автор, название, место и время издания) в номинативной форме. Эти данные можно включить и в первую часть аннотации. Аннотация обычно состоит из двух частей. В первой части формулируется основная тема книги, статьи; во второй части перечисляются (называются) основные положения.

#### **Образец аннотации на русском языке:**

*Майорова-Щеглова С.Н. Использование интернет-технологий в преподавании социологических дисциплин // Социологические исследования. - Апрель 2002, N 4. – С.130-134*

*В статье отмечается важность обучения студентов освоению интернет-технологий, умению оперативно находить и творчески использовать содержащиеся на сайтах данные и результаты социологических исследований. Автор приводит перечень веб-сайтов социологических центров и интернет-проектов по социологии, рекомендованных для использования в учебной работе. Приведена примерная схема организации занятия в рабочих группах по курсу «Гендерная социология», в ходе которого студенты работают с поисковыми системами Интернета, проводят запросы по ключевым словам, заполняют карточки просмотра web страниц, анализируют чат одного из сайтов.*

#### **Образец аннотации на английском языке:**



## Abstract

Chinese Medicine as a treasure of Chinese people is a health care system used in China for more than four millenniums. Chinese Medicine has also been recognized as a popular complementary and alternative medicine in overseas countries. Media coverage usually reflects the attentions of society, because of the wide spread of Chinese Medicine, media around the world have a lot of reports concerning it. This study uses the media coverage downloaded from Nexis news media archive as data to build a corpus and conduct social survey on Chinese Medicine. The major purpose of this study is to see what topics are frequently included in the News Mentioning Chinese Medicine (NMCM) in order to find foreigners' interests in Chinese Medicine and the overseas development of Chinese Medicine, and further analyze their specific fields. It is an attempt to apply corpus-based critical discourse analysis in the field of social survey.

Key words: Chinese medicine; Media coverage; Corpus; Keyword analysis

**Реферат** (от лат. «*refero*», что означает «сообщаю») представляет собой краткое изложение в письменном виде или в форме публичного доклада содержания научного труда (трудов) литературы по теме с раскрытием его основного содержания по всем затронутым вопросам, сопровождаемое оценкой и выводами референта. Он должен дать читателю объективное представление о характере освещаемой работы, изложить наиболее существенные моменты её содержания.

В отличие от аннотации реферат не только даёт ответ на вопрос, о чём говорится в первичном печатном документе, но и *что* говорится, т.е. какая основная информация содержится в реферируемом первоисточнике. Реферат даёт описание первичного документа, оповещает о выходе в свет и о наличии соответствующих первичных документов, также он является источником для получения справочных данных и самостоятельным средством научной информации. Реферат может быть выполнен в письменном виде и в форме устного доклада.

**Цель реферата** – дать читателю относительно полное представление о затронутых в первоисточнике вопросах и тем самым освободить пользователя от необходимости полного перевода первоисточника.

Различают два основных вида рефератов:

1. **Информативный реферат** (реферат-конспект); содержит в обобщенном виде все основные положения оригинала, сведения о методике исследования, использовании оборудования и сфере применения. Наиболее распространённой формой является информативный реферат.

2. **Индикативный реферат** (реферат-резюме). В индикативном реферате приводятся не все положения, а лишь только те, которые тесно связаны с темой реферируемого документа.

Рефераты, составленные по одному источнику, называются **монографическими**. Рефераты, составленные по нескольким источникам на одну тему, являются **обзорными**.

При всём своём многообразии рефераты обладают некоторыми общими чертами. В реферате не используются рассуждения и исторические экскурсы. Материал подаётся в форме консультации или описания фактов. Информация излагается точно, кратко, без субъективных оценок. Текст реферата не должен быть сокращённым переводом или механическим пересказом реферируемого материала. В нём не должно быть повторений и общих фраз, прямой речи и диалогов.

Для языка реферата свойственно использование определённых грамматико-стилистических средств (простые законченные предложения; причастные обороты; употребление неопределенно-личных предложений позволяет сосредоточить внимание читателя только на существенном, например, «анализируют, применяют, рассматривают и т.д.»).

Объём реферата колеблется в зависимости от исходного документа и характера реферата и может составлять 1/8 или 10-15 % от объёма первоисточника.

### ***Сущность и методы компрессии материала первоисточника***

Возможность выразить одну и ту же мысль разными словами лежит в основе компрессии материала при реферировании. В содержании каждой мысли всегда имеется главное и второстепенное, есть причины и следствия, есть логические посылки и есть логические выводы. Все эти элементы составляют содержание всего сообщения, реферат же призван передать не всё это сообщение, а лишь основную информацию, содержащуюся в нём.

В ходе реферирования всегда выполняются две задачи:

- выделение основного и главного;
- краткое формулирование этого главного.

Таким образом, сокращение исходного материала идет двумя путями: по линии отсеивания второстепенного и несущественного и по линии перефразирования главной мысли в краткую форму речевого произведения. Для успешного выполнения этих двух задач необходимо пользоваться следующей последовательностью действий:

1. Проводится беглый просмотр первичного документа и ознакомление с общим смыслом. Обращается внимание на заголовки, графики, рисунки и т.д.

2. Текст читается вторично более внимательно для ознакомления с общим содержанием и для целостного восприятия. На этом этапе определяются значения незнакомых слов по контексту и по словарю. Необходимо досконально понять все нюансы содержания, разобраться в научно-технической стороне освещаемого вопроса и, если необходимо, то пополнить свои знания по этому вопросу из других доступных источников.

3. Определяется основная тема текста.

4. Проводится смысловой анализ текста с целью выделения абзацев. Часто уже сам источник имеет разбивку на главы и разделы.

5. Перечитываются абзацы, вызвавшие трудность в понимании. Если возникает необходимость, делается перевод.

6. Распределяется весь материал статьи на три группы по степени его важности: а) выделение наиболее важных сообщений, требующих точного и полного отражения в реферате; б) выделение второстепенной информации, которую следует передать в сокращённом виде; в) выделение малозначительной информации, которую можно опустить.

7. Определяется ключевая мысль каждого абзаца, которая записывается с номером абзаца. Таким образом, составляется логический план текста.

Главная мысль и доказательства записываются одним или двумя краткими предложениями. Завершив таким образом обработку всех пунктов плана, необходимо сформулировать главную мысль всего первоисточника, если это не сделано самим автором.

### ***Составление реферата***

Реферат, как правило, включает следующие части:

- Библиографическое описание первичного документа
- Собственно реферативная часть (текст реферата)
- Справочный аппарат, т.е. дополнительные сведения и примечания.

***Текст реферата*** рекомендуется строить по следующему плану:

1) *Вводная часть*, где говорится о цели и методике исследования или разработке. Вводная часть начинается с предметной рубрики, наименования области и раздела знания, к которой относится реферируемый материал.

2) *Описательная часть*, которая включает конкретные данные о предмете исследования или разработки, временные и пространственные характеристики исследования. Описательная часть начинается с главной мысли первоисточника. Обычно в статье главная мысль становится ясной лишь при чтении всего материала, в реферате же с неё начинается изложение содержания, она предшествует всем выводам и доказательствам.

3) *Заключительная часть*, которая содержит выводы автора по реферируемому материалу. Безусловно, выводы автора вытекают из главной мысли, поэтому выявление главной мысли помогает понять и выводы автора. Иногда выводы автора отсутствуют, и тогда этот пункт реферата выпадает.

#### ***Типичные ошибки при написании реферата***

- слишком высокая информативность текста и потеря основной информации;
- отсутствие последовательности;
- искажение смысла; для написания аннотаций и рефератов нужно не просто переводить иностранный текст, а находить основной смысл текста.

Стремление к дословному переводу часто приводит к непониманию смысла текста в целом;

- нарушение специфики стиля (для правильного понимания специфики стиля ознакомьтесь с некоторыми глаголами, широко используемыми в текстах рефератов: автор *анализирует, рассматривает, показывает, излагает, освещает, сообщает, исследует, высказывает, доказывает, выдвигает, выясняет, считает, утверждает, полагает, характеризует, сравнивает, формулирует, сопоставляет, касается, замечает, затрагивает, намечает, упоминает, выделяет, отмечает, подчёркивает, останавливается на, обращает/акцентирует внимание, делает вывод, подытоживает, приходит к выводу, обобщает, приводит примеры (цифры, таблицы), ссылается, опирается, аргументирует, обосновывает, иллюстрирует, подтверждает, доказывает, сравнивает, сопоставляет, соотносит, противопоставляет, цитирует* и др.).

#### ***Речевые клише для написания рефератов и аннотаций***

Существуют специальные клише, характерные для жанра реферата и аннотации. ***Клише*** – это *речевой стереотип, готовый оборот, используемый в качестве легко воспроизводимого в определенных условиях и контекстах стандарта*. В научном изложении имеется ряд подобных речевых стереотипов. Они облегчают процесс коммуникации, экономят усилия, мыслительную энергию и время референта-переводчика и его адресата.

Подводя итог, можно резюмировать следующее:

1. Реферат – это композиционно организованное, обобщенное изложение содержания источника информации (статьи, ряда статей, монографии и др.).

2. Реферат состоит из трёх частей: общая характеристика текста (выходные данные, формулировка темы); описание основного содержания; выводы референта. Реферат должен раскрывать основные концепции исходного текста. Реферативное изложение должно быть сжатым. Реферат не должен превращаться в "ползанье" по тексту.

3. Цель реферирования: создать "текст о тексте". Следует избегать связок типа: «в 1 абзаце, во 2 абзаце» и т.д. Обильное цитирование превращает реферат в конспект. Реферат может содержать также и оценочные элементы (нельзя не согласиться, автор удачно иллюстрирует и др.).

## **8. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ РЕФЕРАТА**

К самостоятельной работе относится написание и защита реферата в семестре. Под **рефератом** в данном параграфе понимается продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определённой научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также

собственные взгляды на неё. Как правило, реферат является самостоятельным библиографическим исследованием студента, носящим описательно-аналитический характер.

Подготовка реферата по дисциплине «Деловое общение на иностранном языке» – важный этап учебного процесса, в ходе которого студенты демонстрируют навыки самостоятельного исследования и представления его результатов. Тема выбирается студентом самостоятельно по согласованию с преподавателем.

#### **Примерные темы рефератов:**

1. Новая лексика в английском языке (политика, экономика, финансы, бизнес).
2. Социокультурные особенности американского и британского делового общения.
3. "Культурный шок" и пути его преодоления.
4. Межкультурные несоответствия как причина коммуникативный сбоя.
5. Феномен "глобального" английского языка.

#### **Общие рекомендации по подготовке реферата**

Подготовка реферата подразумевает самостоятельное изучение студентом нескольких литературных источников (монографий, научных статей и т.д.) по теме, не рассматриваемой подробно на лекции, систематизацию материала и краткое его изложение. Цель написания реферата – привитие навыков краткого и лаконичного представления собранных материалов и фактов в соответствии с требованиями, предъявляемыми к научным отчетам, обзорам и статьям.

Работа студента над рефератом включает следующие операции:

- уяснение сути темы (по её названию);
- выявление литературных источников по данной теме;
- ознакомление с содержанием источников, направленным на осмысление его внешней и внутренней структуры;
- работа над выделением главных смысловых компонентов текста (ключевых слов и предложений);
- отбор наиболее важных сведений из выделенных фрагментов;
- составление «связок» из отобранного материала в соответствии с логикой изложения фактов;
- написание реферата.

Реферат в структурном отношении должен включать:

- заголовочную часть (введение);
- собственно реферативную часть (изложение основных положений по плану с соответствующими названиями и нумерацией);
- заключительную часть (выводы);
- справочную часть (список использованной литературы);
- оглавление (содержание).

Введение – это вступительная часть реферата, помещаемая перед основным текстом. В нем выявляется актуальность рассматриваемой темы, формулируются цель и задачи данного исследования, обосновывается структура работы, дается общий обзор источников по данной теме.

Основная часть реферата – это изложение намеченных в плане разделов, в каждом из которых определяется круг вопросов, сопоставляются точки зрения, решаются поставленные проблемы, делаются промежуточные

Заключение подводит итог работы. Оно может содержать краткий повтор основных тезисов работы, а также общий вывод, к которому пришел автор реферата. В заключение могут формулироваться предложения по дальнейшей научной разработке темы, даваться практические рекомендации.

Список литературы – это перечисление использованных при подготовке и написании реферата, расположенных в строго алфавитном порядке и оформленных в соответствии с требованиями.

**Текст реферата** должен иметь связанное, цельное построение. Недопустимо простое тотальное переписывание литературных источников. Язык должен быть кратким, ясным, доступным. Реферат оценивается исходя из следующих критериев:

- поставлена ли цель в работе;
- сумел ли студент самостоятельно составить логический план к теме и реализовать его;
- каков научный уровень реферата;
- собран ли достаточный фактический материал;
- удалось ли раскрыть тему;
- каков авторский вклад в систематизацию, структурирование материала, в составлении заключения;
- достигнута ли цель работы.

Защита реферата представляет собой устное выступление с изложением основных задач и проблем темы, с раскрытием основных пунктов плана и выводов по проделанной работе. Преподаватель в ходе выступления может задавать дополнительные и уточняющие вопросы, ответы на которые позволяют сделать вывод о степени усвоения материала.

#### **Требования к оформлению реферата**

Реферат должен включать:

1. Титульный лист.
2. Содержание (с постраничным указанием параграфов /глав, разделов/, заключения, литературы).
3. Собственно текст работы (распечатан на одной стороне листа; интервал 1.5 или 1.15; шрифт Times New Roman №14; заглавия – жирный шрифт; нумерация страниц внизу или вверху посередине; поля: левое – 2.5 см, правое 1.5 см, верхнее 1.5 см, нижнее 2.0 см).
4. Литература (оформляется в соответствии с правилами).  
Объём реферата – 5-10 страниц.

#### **Типичные ошибки при написании реферата**

Среди наиболее распространенных недостатков рефератов, созданных студентами, можно назвать

- отсутствие чёткой структуры,
- неопределённость в постановке задач,
- чрезмерно высокую степень компилятивности,
- небрежное или неправильное оформление,
- отсутствие справочно-библиографического аппарата; грубые нарушения в оформлении списка использованной литературы.

#### **Критерии оценивания реферата**

<b>Шкала оценивания</b>	<b>Оценочное средство</b>
	<b>Реферат</b>
5 баллов / «отлично»	Компетенция (и) или ее часть (и) сформированы на высоком уровне (уровень 3). Обучающийся демонстрирует сформированные системные знания, сформированные умения отбирать, анализировать, обобщать, классифицировать, интерпретировать информацию. Самостоятельно написанный реферат, в котором продемонстрировано умение систематизировать и структурировать материал, работать с источниками, излагать материал последовательно и грамотно,

	демонстрируя культуру изложения, обобщать и делать выводы; выдержано стилевое единство текста, оформление (в том числе библиографического списка), соблюдены требования к объему реферата.
4 балла / «хорошо»	Компетенция(-и) или ее (их) часть(-и) сформированы на среднем уровне (уровень 2). Обучающийся демонстрирует общие, но не структурированные знания, частично сформированные умения отбирать, анализировать, обобщать, классифицировать, интерпретировать информацию. Основные требования к реферату выполнены, но при этом имеются недочеты: неточности в изложении материала, может быть недостаточно полно развернута аргументация, допущены погрешности структурирования материала, оформления (в том числе библиографического списка), не выдержан объем.
3 балла / «удовлетворительно»	Компетенция(-и) или ее (их) часть(-и) сформированы на базовом уровне (уровень 1). Обучающийся демонстрирует фрагментарные знания, слабо сформированные умения отбирать, анализировать, обобщать, классифицировать, интерпретировать информацию. Неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала; допущены ошибки в терминологии, допущены погрешности структурирования материала, оформления (в том числе библиографического списка).
0 баллов / «неудовлетворительно»	Компетенция(и) или ее часть (и) не сформированы. Обучающийся демонстрирует отсутствие знаний, крайне разрозненные представления, отсутствие умений или крайне слабо сформированные умения отбирать, анализировать, обобщать, классифицировать, интерпретировать информацию. Тема реферата не раскрыта, нарушена логика в изложении материала, нет необходимых обобщений и выводов; имеются грубые нарушения культуры изложения; использовано критически малое количество источников; реферат является плагиатом более чем на 90%.

### **Рекомендации по работе с литературой**

Работа с литературой, помимо изучения материала учебников и учебных пособий, включает знакомство с монографиями и научно-исследовательскими статьями, фрагментами летописей, указов, мемуаров, законодательными актами и т.д. Развитые умения и навыки поиска нужной информации по заданной теме предполагают, что студент может извлекать необходимую информации из источников, созданных в различных знаковых системах (текст, таблица, график, диаграмма и др.); отделять основную информацию от второстепенной; критически оценивать достоверность полученной информации; переводить информацию из одной знаковой системы в другую (из текста в таблицу, из аудиовизуального ряда в текст и др.).

Умение работать с текстом приходит далеко не сразу. Наилучший способ научиться выделять главное в тексте, улавливать проблематичный характер утверждений, давать оценку авторской позиции – это сравнительное чтение, в ходе которого обучающийся знакомится с различными мнениями по одному и тому же вопросу, сравнивает весомость и доказательность аргументов сторон и делает вывод о наибольшей убедительности той или иной позиции. Если в

литературе встречаются разные точки зрения по тому или иному вопросу, нельзя их отвергать, не разобравшись. При наличии расхождений между авторами необходимо найти рациональное зерно у каждого из них, что позволит глубже усвоить предмет изучения и более критично оценивать изучаемые вопросы. Знакомясь с особыми позициями авторов, нужно определять их схожие суждения, аргументы, выводы, а затем сравнивать их между собой и применять из них ту, которая более убедительна.

Таким образом, при работе с источниками и литературой важно уметь: сопоставлять, сравнивать, классифицировать, группировать, систематизировать информацию в соответствии с определенной учебной задачей; обобщать полученную информацию, оценивать прослушанное и прочитанное; фиксировать основное содержание сообщений; формулировать устно и письменно основную идею сообщения; составлять план, формулировать тезисы; готовить и презентовать развернутые сообщения типа доклада/реферата; пользоваться реферативными и справочными материалами.

## **9. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ТЕСТИРОВАНИЮ**

Успешное выполнение тестовых заданий является необходимым условием итоговой положительной оценки в соответствии с рейтинговой системой обучения. Выполнение тестовых заданий предоставляет студентам возможность самостоятельно контролировать уровень своих знаний, обнаруживать пробелы в знаниях и принимать меры по их ликвидации. Форма изложения тестовых заданий позволяет закрепить и восстановить в памяти пройденный материал. Тестовые задания охватывают основные вопросы по дисциплине «Деловое общение на иностранном языке».

Банк тестовых заданий включает тестовые задания следующих типов:

- задание с выбором одного ответа (закрытой и открытой формы);
- задание с множественным выбором;
- задание на установление правильной последовательности;
- задание на установление соответствия.

К заданиям закрытой формы относятся задания, при выполнении которых тестируемый выбирает правильный(-ые) ответ(-ы) из предложенного набора ответов (с единичным выбором; с множественным выбором).

К заданиям открытой формы относятся задания, при выполнении которых тестируемый самостоятельно формулирует ответ, регламентированный по содержанию и форме представления (с регламентированным ответом или свободно конструируемым ответом).

Задания на установление соответствия – это задания, при выполнении которых необходимо установить правильное соответствие между элементами двух множеств: объектов (субъектов, процессов) и их атрибутов (свойств, характеристик, структур и т.п.).

Задания на установление последовательности – это задания, при выполнении которых необходимо установить правильную последовательность действий, событий, операций (порядок среди однородных элементов некоторой группы действий, событий, операций).

В тест включаются задания различных уровней трудности. Под трудностью тестового задания понимается количество мыслительных операций и характер логических связей между ними, характеризующих продолжительность поиска и нахождения верного решения.

Для выполнения тестовых заданий студенты должны изучить лекционный материал по теме, соответствующие разделы учебников, учебных пособий и других источников.

Контрольный тест выполняется студентами самостоятельно во время семинарских занятий.

### **Критерии оценивания результатов теста**

Оценка «отлично» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 90 %.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 70 %.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 50 %.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания составляет менее 50 %, либо ответы заимствованы.

<b>Количество правильно выполненных заданий (10 вопросов)</b>	<b>Оценка</b>
9-10 (90-100%)	3 балла /«отлично»
7-8 (70-80%)	2 балла /«хорошо»
6 (60%)	1 балл /«удовлетворительно»
5-0 (50% и менее)	0 баллов /«неудовлетворительно»

## **10. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ (ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ЗАОЧНОЙ ФОРМЫ)**

Письменная контрольная работа – это одна из форм оценки уровня подготовки студентов, цель которой – закрепление теоретических знаний, полученных студентами в процессе изучения данной дисциплины, и приобретение ими навыков практического анализа закономерностей исторического развития общества, умения критически оценивать надёжность источников информации, выявлять противоречивую информацию.

Выполнение контрольной работы способствует приобретению студентами навыков самостоятельной работы с первоисточниками, учебной, научной и специальной литературой, умений выделять в них главное, анализировать, обобщать, логично излагать изученный материал. Контрольная работа является отчетом о самостоятельной работе студента.

Контрольная работа по дисциплине «Деловое общение на иностранном языке» включает:

1. Тестовое задание.
2. Перевод текста с аннотированием.
3. Перевод текста с реферированием.
4. Задание для самостоятельной работы.

### **Оформление контрольной работы и порядок защиты**

Контрольная работа должна иметь титульный лист, непосредственно текст (условие задач и решение). Контрольная работа должна быть аккуратно оформлена (формат А4, машинописный текст, размер левого поля 20 мм, правого – 10 мм, верхнего – 20 мм, нижнего – 20 мм, отступ красной строки 1,5, межстрочный интервал 1,5, шрифт 14, Times New Roman), иметь нумерацию страниц и список использованных источников, в котором указываются все использованные литературные источники, расположенные в алфавитном порядке и пронумерованные.

Контрольная работа представляется на проверку преподавателю, далее осуществляется защита в виде собеседования.

### **Критерии оценивания контрольной работы**

По результатам устного опроса по контрольной работе обучающемуся выставляется оценка «зачтено», или «не зачтено».

Оценка «зачтено» выставляется обучающемуся, если:

- задания контрольной работы выполнены согласно критериям оценочных средств «тестовое задание», «аннотирование», «реферирование», «задания для самостоятельной работы» для уровней 1-3;



- обучающийся знает и воспроизводит основные положения дисциплины в соответствии с заданием, применяет их для выполнения типового задания, в котором очевиден способ решения;

- обучающийся демонстрирует базовые знания, умения и навыки, примененные при выполнении заданий контрольной работы;

- у обучающегося не имеется затруднений в использовании научно-понятийного аппарата в терминологии курса, а если затруднения имеются, то они незначительные;

- на дополнительные вопросы преподавателя обучающийся дал правильные или частично правильные ответы.

Компетенция(-и) или ее (их) часть(-и) сформированы на уровнях 1-3 (см. табл. 1).

Оценка «не зачтено» ставится обучающемуся, если:

- задания контрольной работы согласно критериям оценочных средств «тестовое задание», «аннотирование», «реферирование», «задания для самостоятельной работы» выполнены ниже требований уровня 1;

- обучающийся имеет представление о содержании дисциплины, но не знает основные положения (темы, раздела, и т.д.), к которому относится задание, не способен выполнить задание с очевидным решением, не владеет навыками в области изучаемой дисциплины;

- обучающийся не демонстрирует базовые знания, умения и навыки, необходимые для выполнения заданий контрольной работы;

- в процессе ответа по теоретическому и практическому материалу, содержащемуся в вопросах контрольной работы, допущены принципиальные ошибки при изложении материала.

Компетенция(-и) или ее (их) часть(-и) не сформированы.

Контрольная работа, признанная не отвечающей предъявляемым требованиям, возвращается студенту для доработки, при этом указываются её недостатки и даются рекомендации для их устранения. Студенту предлагается с учетом замечаний преподавателя вторично представить контрольную работу вместе с первой работой.

## **11. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ЗАЧЁТУ**

Процедура зачета как отдельное контрольное мероприятие проводится по следующим вопросам:

1. Представление о функциональных стилях. Деловой стиль, свойства делового стиля речи.
2. Неоднородность, внутрискладовая дифференциация делового стиля. Business English Registers.
3. Socializing: the art of good conversation.
4. Socializing: keeping the conversation flowing.
5. The "Golden rule of communication". The friendship factor (the three Cs)/
6. Понятие "Survival English".
7. Telephoning: the reality of telephone communication. Telephone skills.
8. Business Correspondence: the essentials. Business letter: structure and layout.
9. Business Documents. What is a document? Definition, kinds of documents.
10. Enquiry letters.
11. A letter of complaint.
12. Contracts. What is a contract? Kinds of contracts.
13. The standard set of contract conditions.
14. Business meeting routine (typical structure).
15. Business meeting as an interplay of functions.
16. New technologies and business meetings.
17. What is a presentation? Kinds of presentations.
18. Getting ready for presentation.
19. Presentations: Do's & Don'ts.
20. Visuals in a presentation. Involving the audience.

21. Negotiating. Types of negotiations. Strategies.
22. Negotiating. Essential stages of negotiating.
23. Информация в мире бизнеса. The English of the business media. Types of media.
24. Quality press as a category of media.
25. Информация в мире бизнеса. Business-related books. Television and radio.
26. Аннотирование как способ смысловой компрессии информации в тексте.
27. Реферирование как способ смысловой компрессии информации в тексте.
28. Особенности делового общения в различных культурах. Влияние национальных и культурных факторов на экономическое поведение и деловое общение. Бизнес-этика.
29. Культурный шок и культурная адаптация.
30. Феномен «глобального» английского языка.

Зачет выставляется по результатам работы в семестре, при сдаче всех контрольных точек, предусмотренных текущим контролем успеваемости. Для студентов ЗФО необходимо подготовить и защитить контрольную работу.

Оценка «не зачтено» выставляется обучающемуся, если:

- обучающийся имеет представление о содержании дисциплины, но не знает основные положения темы, раздела и т.д.), к которому относится задание;
- в процессе ответа по теоретическому и практическому материалу допущены грубые принципиальные ошибки. Компетенция или её часть не сформированы.

### СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ

<b>Основная литература</b>				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
Л1.1	Лукина Л. В.	Курс английского языка для магистрантов. English Masters Course: Учебное пособие для магистрантов по развитию и совершенствованию общих и предметных (деловой английский язык) компетенций	Воронеж: Воронежский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2014	<a href="http://www.iprbookshop.ru/55003.html">http://www.iprbookshop.ru/55003.html</a>
Л1.2	Гусякова А. В.	Business English in the New Millennium: Учебное пособие	Москва: Московский педагогический государственный университет, 2016	<a href="http://www.iprbookshop.ru/70106.html">http://www.iprbookshop.ru/70106.html</a>
Л1.3	Герасимов Б.И., Гливенкова О. А.	Business English for students of economics = Деловой английский для студентов-экономистов: Учебное пособие	Москва: Издательство "ФОРУМ", 2017	<a href="http://znaniyum.com/go.php?id=883800">http://znaniyum.com/go.php?id=883800</a>
Л1.4	Маньковская З. В.	Деловой английский язык: ускоренный курс: Учебное пособие	Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2018	<a href="http://znaniyum.com/go.php?id=966322">http://znaniyum.com/go.php?id=966322</a>
<b>Дополнительная литература</b>				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
Л2.1	Слепович В. С.	Деловой английский язык = Business English: Учебное пособие	Минск: ТетраСистемс, 2012	<a href="http://www.iprbookshop.ru/28070.html">http://www.iprbookshop.ru/28070.html</a>
Л2.2	Бедрицкая Л. В., Василевская Л. И., Борисенко Д. Л.	Деловой английский язык = English for Business Studies: Учебное пособие	Минск: ТетраСистемс, Тетралит, 2014	<a href="http://www.iprbookshop.ru/28071.html">http://www.iprbookshop.ru/28071.html</a>

Л2.3	Негро С. В., Ветрова М. И.	Деловая корреспонденция на английском языке: Учебное пособие для вузов	Нижний Новгород: Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2015	<a href="http://www.iprbookshop.ru/54930.html">http://www.iprbookshop.ru/54930.html</a>
Л2.4	Бортникова Т. Г., Ильина И. Е.	Business Correspondence in English (Деловая корреспонденция на английском языке): Учебное пособие	Тамбов: Тамбовский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2012	<a href="http://www.iprbookshop.ru/63929.html">http://www.iprbookshop.ru/63929.html</a>
Л2.5	Христофорова Г. А., Гончаренко Е. С.	Business English: Методические рекомендации	Москва: Московская государственная академия водного транспорта, 2016	<a href="http://www.iprbookshop.ru/65654.html">http://www.iprbookshop.ru/65654.html</a>
<b>Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"</b>				
Э1	Шевелева С.А. Деловой английский [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Шевелева С.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 382 с.			
Э2	Меркулова Н.В. Business Communication and Correspondence. Деловая коммуникация и коммерческая корреспонденция [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Меркулова Н.В.— Электрон. текстовые данные.— Воронеж: Воронежский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2013.— 101 с.			
Э3	Филиппова М.М. Деловое общение на английском [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Филиппова М.М.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, 2010.— 352 с.			
Э4	Деловой английский. Деловая переписка. Business English. Business Correspondence [Электронный ресурс]: учебное пособие/ — Электрон. текстовые данные.— Омск: Омский государственный университет, 2012.— 228 с.			
Э5	Каменева Н.А. Commercial Documentation in English [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Каменева Н.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Евразийский открытый институт, 2011.— 128 с			
Э6	Слепович В.С. Деловой английский язык = Business English [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Слепович В.С.— Электрон. текстовые данные.— Минск: ТетраСистемс, 2012.— 270 с.			
Э7	Насырова Г.Н. Английский в средствах массовой информации = Mass Media English. Часть 2 [Электронный ресурс]/ Насырова Г.Н.— Электрон. текстовые данные.— М.: Восточная книга, 2013.— 194 с			
<b>Перечень информационных справочных систем</b>				
	Система МУЛЬТИТРАН <a href="https://www.multitran.ru/">https://www.multitran.ru/</a>			
	Толковый словарь английского языка <a href="https://www.merriam-webster.com/">https://www.merriam-webster.com/</a>			
	Английский язык на <a href="http://www.bbc.co.uk/learningenglish">http://www.bbc.co.uk/learningenglish</a>			
	База произношений <a href="https://ru.forvo.com/">https://ru.forvo.com/</a>			



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»**

**Технологический институт сервиса (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе  
(ТИС (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе)**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

по выполнению практических работ  
по дисциплине «Организация бизнес-процессов»  
для обучающихся направления подготовки  
38.04.02 «Менеджмент»  
Направленность (профиль) «Стратегическое управление»

## Содержание

Введение	3
Практическая работа 1. Процессная концепция управления: школы	4
Практическая работа 2. Описание бизнес-процессов и функций	4
Практическая работа 3. Технология реинжиниринга бизнес-процессов	6
Практическая работа 4. Информационные технологии в реинжиниринге бизнес-процессов	7
Практическая работа 5. Создание карты процесса	10
Практическая работа 6. Примеры практической реализации реинжиниринга бизнес-процессов	10
Список рекомендуемых информационных источников	29

## ВВЕДЕНИЕ

При изучении курса дисциплины наряду с овладением обучающимися теоретическими положениями уделяется внимание приобретению ими практических навыков с тем, чтобы они смогли успешно применять их в своей последующей деятельности.

Целью дисциплины является формирование у бакалавров системы современных базовых знаний по приобретению навыков самостоятельного исследования бизнес-систем, построения их описания в виде формальных моделей, проведения системного анализа формальных моделей бизнес-систем, предложения по улучшению бизнес-процессов для достижения конкретных улучшений в основных показателях деятельности предприятия.

Задачи дисциплины:

- выработка представления о возможностях процессного моделирования и его практическом значении, обеспечивающих эффективное решение экономических задач на всех уровнях управления организацией;
- приобретение навыков составления бизнес-моделей,
- подготовка к принятию оптимальных решений в бизнес-процессном пространстве организации;
- обретение навыков самостоятельного и прикладного использования теоретических знаний в практической деятельности экономиста при разработке бизнес-процессной модели организации.

В результате освоения данной дисциплины у обучающегося формируются следующие компетенции:

ПК-2: Способен планировать, организовывать, координировать деятельность по управлению организацией (подразделениями, группами сотрудников);

ПК-2.1: Представляет основные теории и концепции управления организацией и ее основными функциональными направлениями деятельности.

ПК-2.2: Осуществляет управление деятельностью подразделений для достижения функциональных и общекорпоративных целей.

ПК-2.3: Осуществляет планирование и контроль производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности

ПК-2.4: Осуществляет управление оперативной деятельностью подразделений

ПК-5: Способен осуществлять педагогическую деятельность на основе требований стандартов и условий реализации образовательных программ.

ПК-5.1: Знает особенности осуществления образовательных процессов и педагогические методы и технологии.

ПК-5.2: Разрабатывает и обновляет учебно-методическое обеспечение учебных курсов в соответствии с формами и технологиями обучения.

ПК-5.3: Применяет в преподавании учебных курсов современные образовательные технологии, включая электронное и дистанционное обучение.

Изучив данный курс, обучающийся должен:

Знать:

- сущность бизнес-процессов на предприятиях и организациях различных форм собственности;
- основные технологии реализации бизнес-процессов в организации.

Уметь:

- использовать в практической деятельности количественные и качественные методы для проведения научных исследований и управления бизнес-процессами;
- проводить сбор, обработку и анализ информации для управления бизнес-

процессами и оценки их эффективности.

Владеть:

-навыками аналитической деятельности при организации бизнес-процессов

Реализация компетентностного подхода предусматривает широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий (разбор и анализ конкретных ситуаций, собеседование) в сочетании с внеаудиторной работой в целях формирования и развития профессиональных навыков бакалавров.

Лекционный курс является базой для последующего получения обучающимися практических навыков, которые приобретаются ими на практических занятиях, проводимых в активных формах.

Методика проведения практических занятий и их содержание продиктованы стремлением как можно эффективнее развивать у обучающихся мышление и интуицию, необходимые современному специалисту. Активные формы семинаров открывают большие возможности для проверки усвоения теоретического и практического материала обучающимися.

## **Практическое занятие 1. Процессная концепция управления: школы**

### **Цель:**

- сформировать у обучающихся профессиональные компетенции ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3, ПК-2.4, ПК-5.1, ПК-5.2, ПК-5.3;
- раскрыть понятие и содержание бизнес-процессов;
- охарактеризовать классификацию форм бизнес-процессов;
- охарактеризовать особенности в сфере услуг.

### **Контрольные вопросы:**

1. Экономические предпосылки возникновения бизнес-процессов.
2. Корни бизнес-процессов
3. Сущность, цели и задачи бизнес-процессов.

### **Темы рефератов, докладов, эссе:**

1. Принципы качества Э.Демпинга.
2. Развитие взглядов на улучшение бизнес-процессов.
3. Японская парадигма улучшения бизнес-процессов.
4. Современные подходы к улучшению бизнес-процессов.
5. Стандарты качества ISO-9000:2000

**Тесты:** 1-12.

**Задача:** 1.

**Литература:** 1, 2,3,4.

## **Практическое занятие 2. Описание бизнес-процессов и функций**

### **Цель:**

- сформировать у обучающихся профессиональные компетенции ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3, ПК-2.4, ПК-5.1, ПК-5.2, ПК-5.3;
- дать понятие процессно-ориентированного управления;
- рассмотреть применяемые модели управления предприятием и их взаимосвязь с результативностью бизнеса;
- охарактеризовать процессно-ориентированное управление как основу инжиниринговых решений;
- раскрыть понятие и сущность бизнес-процесса, перечислить основные показатели бизнес-процесса и факторы, влияющие на его эффективность;
- охарактеризовать классификацию бизнес-процессов;
- раскрыть сущность модели бизнес-процесса и способов ее описания.

### **Контрольные вопросы:**

1. Бизнес-процесс: основные понятия, сущность.
2. Классификация бизнес-процессов в организации.
3. Правила выделения процессов в организации.
4. Алмазная модель системы управления организацией.

### **Темы рефератов, докладов, эссе:**

1. Бизнес-процесс: понятие и отличительные характеристики.
2. Классификация бизнес-процессов организации.
3. Основные правила выделения процессов в организации.
4. Алмазная модель системы управления организацией.
5. Изменение основных составляющих в организации (характер работы, методы подготовки, рабочих единиц и т.д.) под влиянием РБП.



6. Критерии оценки результатов работы и продвижения по службе в организации, прошедшей РБП.

7. Участники проекта по реинжинирингу бизнес-процессов.

**Тесты:** 13-19.

**Задача:** 2.

**Литература:** 1, 2,3,4..

### **Практическое занятие 3. Технология реинжиниринга бизнес-процессов**

#### **Цель:**

- сформировать у обучающихся профессиональные компетенции ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3, ПК-2.4, ПК-5.1, ПК-5.2, ПК-5.3;
- рассмотреть формальный аппарат технологии проектирования систем;
- обосновать выбор методологии моделирования бизнес-процессов.
- изучить методы и инструментальные средства реинжиниринга бизнес-процессов.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Формальный аппарат технологии проектирования систем.
2. Обоснование выбора методологии моделирования бизнес-процессов.
3. Организация РБП.
4. Технологическая сеть РБП.
5. Компонентная технология РБП с использованием системы управления знаниями.
6. Организация работ по реинжинирингу бизнес-процессов.
7. Методы и инструментальные средства реинжиниринга бизнес-процессов.

#### **Темы рефератов, докладов, эссе:**

1. Общая характеристика этапов проведения реинжиниринга бизнес-процессов.
2. Содержание этапа «Идентификация бизнес-процессов».
3. Содержание этапа «Обратный инжиниринг».
4. Структурный анализ бизнес-процессов, виды карт процессов.
5. Содержание этапа «Прямой реинжиниринг».
6. Содержание этапа «Разработка проекта по РБП».

**Тесты:** 20-31.

**Задача:** 3.

**Литература:** 1, 2,3,4..

### **Практическое занятие 4. Информационные технологии в реинжиниринге бизнес-процессов**

#### **Цель:**

- сформировать у обучающихся профессиональные компетенции ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3, ПК-2.4, ПК-5.1, ПК-5.2, ПК-5.3;
- рассмотреть роль информационных технологий в реинжиниринге бизнеса;
- ознакомиться с технологиями управления знаниями организации;
- изучить объектно-ориентированное моделирование бизнес-процессов;
- обосновать применение информационных технологий в реинжиниринге бизнес-процессов.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Роль информационных технологий в реинжиниринге бизнеса.
2. Технологии управления знаниями организации.
3. Объектно-ориентированное моделирование бизнес-процессов. Географические информационные системы.

4. Применение информационных технологий в реинжиниринге бизнес-процессов.
5. Влияние информационных технологий на организационную структуру предприятия.
6. Влияние информационных технологий на организацию бизнес-процессов.
7. Влияние информационных технологий на организацию управления.
8. Влияние информационных технологий на межорганизационное взаимодействие.
9. Электронная коммерция и интернет-маркетинг.
10. Информационно-аналитические системы поддержки маркетинговых решений.

**Темы рефератов, докладов, эссе:**

1. Роль информационных технологий в реинжиниринге бизнес-процессов (старые и новые правила).
2. Характерные особенности современных информационных технологий.
3. Влияние информационных технологий на структуру предприятия, ее управление, организацию бизнес-процессов и межорганизационное управление.

**Тесты:** 32-40.

**Задача:** 4.

**Литература:** 1, 2,3,4..

**Практическое занятие 5. Создание карты процесса**

**Цель:**

- сформировать у обучающихся профессиональные компетенции ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3, ПК-2.4, ПК-5.1, ПК-5.2, ПК-5.3;
- изучить структурный анализ процессов;
- рассмотреть схему внешней среды процесса;
- составить графики информационных потоков.

**Контрольные вопросы:**

1. Структурный анализ процессов.
2. Схема внешней среды процесса.
3. Графики информационных потоков.
4. Выделение уровней информационных потоков.
5. Рекомендации для использования SPA.
6. Схемы алгоритмов.
7. Максимизация использования SPA.

**Темы рефератов, докладов, эссе:**

1. Основные критерии выбора процессов для реинжиниринга.
2. Структурный анализ бизнес-процессов, виды карт процессов.

**Тесты:** 40-45.

**Задача:** 5.

**Литература:** 1, 2,3,4.

**Практическое занятие 6. Примеры практической реализации реинжиниринга бизнес-процессов**

**Цель:**

- сформировать у обучающихся профессиональные компетенции ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3, ПК-2.4, ПК-5.1, ПК-5.2, ПК-5.3;
- охарактеризовать основной бизнес-процесс как полный цикл получения конечного результата - продукта.
- рассмотреть описание технологии проведения реинжиниринга бизнеса (анализ существующей модели бизнеса; методы реорганизации компании с целью реинжиниринга; организационно-экономические условия реинжиниринга бизнеса; внешняя среда в реинжиниринге; риски реинжиниринга; проект реинжиниринга).

### **Контрольные вопросы:**

1. Применение реинжиниринга бизнес-процессов в российских условиях.
2. Опыт компаний, прошедших реинжиниринг бизнес-процессов («Тако Белл», «Холлмарк», «IBM Кредит», «Форд Мотор», «Кэпитал Холдинг»).
3. Применения реинжиниринга бизнес-процессов в г.Ставрополе

### **Темы рефератов, докладов, эссе:**

1. Современные проблемы и пути улучшения банковской системы (с использованием РБП)
2. Электронная коммерция и интернет-маркетинг.
3. Как достичь успеха при проведении реинжиниринга бизнес-процессов.
4. Применение реинжиниринга бизнес-процессов в российских условиях.

**Тесты:** 46-60.

**Задача:** 6.

**Литература:** 1, 2,3,4.

### **ТЕСТЫ**

1. Внедрение в организации процессного подхода означает:

1. Описание наиболее важных бизнес-процессов организации.
2. Внедрение ISO 9001:2000.
3. Критерии внедрения процессного подхода являются субъективными.
4. Оптимизацию ряда бизнес-процессов.

2. При внедрении процессного подхода:

1. Должны быть выделены процессы по ISO 9001:2000
  2. Должны быть выделены процессы, создающие ценность
  3. Построена система процессов, охватывающая деятельность всей организации
  4. Должны быть выделены важнейшие «сквозные» бизнес-процессы
3. Можно считать, что в организации внедрен процессный подход, если:

1. Описаны бизнес-процессы, требуемые ISO 9001:2000
2. Описаны «сквозные» бизнес-процессы
3. Созданы положения о подразделениях
4. Бизнес-процессы регламентированы (на требуемом уровне детализации) и увязаны по входам и выходам

4. При внедрении процессного подхода для целей управления:

1. Должна быть создана система показателей для управления бизнес-процессами по всей системе процессов
  2. Должны быть определены KPI для сквозных бизнес-процессов
  3. Должны быть установлены цели развития организации в целом
5. При внедрении процессного подхода, для целей управления должны быть:

1. Разработаны должностные инструкции руководителей.
2. Разработаны и внедрены регламенты деятельности руководителей всех уровней по непрерывному улучшению процессов на основе цикла PDCA.
3. Разработаны KPI по каждому процессу.
4. Созданы формы управленческой отчетности по всем бизнес-процессам.

6. При внедрении процессного подхода действует следующая система мотивации:

1. Владельцы процессов депремируются в случае снижения эффективности процессов.
2. Владельцы процессов депремируются в случае невыполнения плана по результативности бизнес-процесса.
3. Разработана системы премирования руководителей и сотрудников подразделений на основе KPI.

4. Разработана и внедрена мотивации владельцев процессов в зависимости от улучшения показателей процессов, основанная на анализе экономического эффекта от улучшения.
5. Владельцы процессов премируются в случае повышения эффективности процессов.
7. Внедрение процессного подхода предполагает, что:
  1. Определены границы сквозных процессов.
  2. Назначены владельцы процессов.
  3. Установлены правила взаимодействия владельцев процессов и руководителей структурных подразделений.
  4. Зоны владельцев процессов четко определены, взаимодействие процессов согласовано на межфункциональном уровне.
8. Ошибкой при внедрении процессного подхода является то, что:
  1. Выделено недостаточно много времени для детального описания всех бизнес-процессов.
  2. Вместо нотации IDEF0 используют ARIS eEPC.
  3. Программное обеспечение для описания бизнес -процессов используется неэффективно.
  4. При описании бизнес-процессов не рассматриваются контуры управления ими.
9. Сложность внедрения процессного подхода к управлению заключается в том, что:
  1. Руководители считают, что сотрудники оказывают сопротивление изменениям.
  2. Руководители верхнего уровня ставят слишком сложные задачи подчиненным.
  3. Менеджмент верхнего уровня не участвует в разработке и внедрении.
  4. Руководители не имеют поддержки персонала.
10. Важнейшим условием внедрения процессного подхода является:
  1. Наличие в организации квалифицированных сотрудников, обладающих методиками моделирования бизнес-процессов.
  2. Наличие внешних консультантов.
  3. Готовность учредителей и руководителей к принципиальным изменениям системы управления.
  4. Детальное описание бизнес-процессов в графической форме.
11. Внедрять процессный подход в организации должны:
  1. Внешний консультант.
  2. Менеджер по качеству, внедряющий ISO 9001:2000.
  3. Руководители организации, в первую очередь - Генеральный директор.
  4. Отдельная рабочая группа, ответственная за описание бизнес-процессов.
12. Для реального изменения деятельности организации на принципах процессного подхода требуется:
  1. Наличие методики описания бизнес-процессов.
  2. Понимание руководителями организации идей процессного подхода и практических методов его внедрения.
  3. Наличие сертификата по ISO 9001:2000.
  4. Наличие инструмента моделирования бизнес-процессов, например ARIS.
13. Бизнес-процесс это:
  1. Преобразование входов в выходы.
  2. Цепочка работ, последовательно выполняемых сотрудниками организации.
  3. Цепочка создания ценности.
  4. Совокупность функций различных взаимодействующих отделов, представленная в виде графической схемы. Деятельность, преобразующая входы в выходы, представляющие ценность для клиента.
14. Бизнес-процесс отличается от процесса тем, что:
  1. Бизнес-процесс проходит через всю организацию, а процесс – нет.
  2. По бизнес-процессу существует отчетность, а по процессу – нет.

3. Бизнес-процесс создает ценность, а процесс - нет
4. Детализацией. Могут применяться различные наименования для процессов разного уровня.
5. Понятия эквивалентны.
15. Входы бизнес-процесса это:
  1. Информация (документы) и материальные объекты
  2. Сырье и материалы
  3. Регламентирующие процесс документы
  4. Распоряжения руководителя
16. Выходы бизнес-процесса это:
  1. Отчетные документы.
  2. Брак.
  3. Результат выполнения бизнес-процесса - информация (документы) и материальные объекты.
  4. Готовые изделия.
17. Ресурсы бизнес-процесса это:
  1. Персонал.
  2. Финансовые средства.
  3. Здания и сооружения.
  4. Оборудование, персонал, инфраструктура, среда, программное обеспечение, используемые для выполнения процесса.
18. Владелец бизнес-процесса это:
  1. Сотрудник, отвечающий за бизнес-процесс
  2. Должностное лицо, которое имеет в своем распоряжении ресурсы, управляет ходом бизнес-процесса и несет ответственность за результаты и эффективность бизнес-процесса
  3. Коллегиальный орган управления процессом
  4. Молодой, творческий, инициативный сотрудник, отвечающий за результат процесса
5. Подразделение, в котором преимущественно выполняется процесс
19. Показатели бизнес-процесса это:
  1. КРІ бизнес-процесса.
  2. Стоимостные показатели бизнес-процесса.
  3. Количественные и/или качественные параметры, рассчитываемые по определенной методике и характеризующие результативность и эффективность выполнения бизнес-процесса.
  4. Цели выполнения процесса.
20. Показатели продукта бизнес-процесса это:
  1. Функциональные характеристики продукта
  2. Количественные и/или качественные параметры, рассчитываемые по определенной методике и характеризующие продукт процесса
  3. Цена продукта и время его производства
  4. Типы дефектов по продукту
21. Показатели удовлетворенности клиента бизнес-процесса это:
  1. Величина затрат на устранение дефектов продукции, выявленных клиентом.
  2. Процент рекламаций.
  3. Темп роста объемов продаж по одному клиенту.
  4. Количественные и/или качественные параметры, рассчитываемые по определенной методике и характеризующие степень удовлетворенности клиента продуктом процесса.
22. Матрица ответственности бизнес-процесса это:
  1. Документ, определяющий состав участников процесса.
  2. Таблица, описывающая ответственность участников процесса за выполнение частей процесса.

3. Список участников процесса с указанием ответственных.
4. Таблица, содержащая перечень функций процесса.
23. Регламент бизнес-процесса это:
  1. Документ, определяющий технологию выполнения бизнес-процесса
  2. Документ, определяющий требования к результатам, порядку управления и выполнения, ресурсам и входам процесса
  3. Список всех операций процесса
  4. Графическая схема бизнес-процесса
24. Сквозной или межфункциональный бизнес-процесс это:
  1. Цепочка работ от входа до выхода из организации
  2. Совокупность различных видов деятельности, выполняемых в различных подразделениях, преобразующая входы в выходы, представляющие ценность для клиентов организации
  3. Совокупность функций различных отделов организации, выделенная по определенному признаку
  4. Технология изготовления продукта
25. Система бизнес-процессов организации должна охватывать:
  1. Основные процессы, создающие ценность для клиента.
  2. Вся деятельность организации.
  3. 3-5 важнейших сквозных процессов организации.
  4. Все процессы, требуемые по ISO 9001:2000.
26. Система бизнес-процессов состоит из:
  1. Функций подразделений.
  2. Процессов администрирования и управления.
  3. Взаимодействующих процессов, увязанных в систему.
  4. Бизнес-процессов, процессов, процедур, функций, работ, операций.
27. Основные бизнес-процессы это:
  1. Процессы, наиболее важные для организации.
  2. Процессы, связанные с материальным производством.
  3. Процессы, участвующие в создании ценности для клиентов организации.
  4. Процессы верхнего уровня.
28. Вспомогательные бизнес-процессы это:
  1. Процессы, не связанные с материальным производством.
  2. Процессы, обеспечивающие основные процессы ресурсами.
  3. Процессы, второстепенные по значимости.
  4. Процессы администрирования.
29. За каждый бизнес-процесс в системе процессов организации:
  1. Может отвечать несколько руководителей.
  2. Отвечает неформальный лидер команды процесса.
  3. Может никто не отвечать, но важно, чтобы руководство организации получало информацию о ходе и результатах процесса.
  4. Должен отвечать один владелец процесса.
30. Создание системы бизнес-процессов организации предполагает:
  1. Описание процессов на рабочих местах с последующим укрупнением до уровня подразделений.
  2. Определение полномочий владельцев процессов.
  3. Четкое определение границ процессов и зон ответственности руководителей.
  4. Создание перечня процессов, границы можно установить позже.
31. Система бизнес-процессов организации может создаваться на основе:
  1. На основе требований ISO 9001:2000.

2. На основе анализа цепочек создания ценности.
3. На основе списка процессов американской Бенчмаркинговой палаты.
4. На основе выделения процессов существующих структурных подразделений.
32. Основными критериями выделения бизнес-процессов при анализе деятельности подразделений являются:
  1. Выходы (результаты) процесса, технология процесса, ресурсы процесса.
  2. Существующие положения о подразделениях.
  3. Мнения специалистов подразделения, выполняющих оперативную работу по процессу.
  4. Мнение руководителя структурного подразделения.
33. В одном структурном подразделении можно выделить:
  1. Несколько бизнес-процессов уровня подразделения (не более 7).
  2. Неограниченное количество процессов.
  3. Один бизнес-процесс, совпадающий с границами этого структурного подразделения.
  4. Административные и основные процессы.
34. Для каждого бизнес-процесса в сети процессов организации должны быть:
  1. Определены формы отчетности по процессу.
  2. Определены клиенты процесса.
  3. Определены выходы/клиенты, входы/поставщики, технология выполнения, ресурсы, порядок управления процессом.
  4. Определены моменты начала и завершения процесса.
35. При построении системы бизнес-процессов организации:
  1. Организационная структура может быть перестроена на основе перераспределения зон ответственности руководителей с учетом системы процессов.
  2. Нужно жестко привязывать систему процессов к структуре.
  3. Не нужно обращать внимания на существующую организационную структуру.
  4. Существующая организационная структура должна учитываться при разработке структуры процессов. В дальнейшем она может быть изменена.
36. Построение системы бизнес-процессов организации целесообразно начинать с:
  1. Детального описания деятельности на нижнем уровне.
  2. Определения и классификации функций, выполняемых в структурных подразделениях.
  3. Покупки программного обеспечения для моделирования бизнес-процессов и разработки «Соглашения по моделированию».
  4. Анализа организации «сверху» при помощи схемы цепочки создания ценности.
37. Что значит описать бизнес-процесс?
  1. Составить таблицу операций процесса
  2. В положении о подразделении указать перечень функций процесса
  3. Описать входы/выходы, технологию, ресурсы и порядок управления процессом
  4. Разработать графическую схему выполнения процесса
38. Как описывать бизнес-процессы?
  1. Составить перечень функций, входящих в каждый сквозной процесс.
  2. Начиная описание с процессов верхнего уровня, а затем осуществляя детализацию до заданного уровня («сверху-вниз»).
  3. Путем составления перечня функций, выполняемых во всех подразделениях.
  4. С нижнего уровня - работ, выполняемых отдельными исполнителями («снизу-вверх»).
39. Методика описания бизнес-процессов создается для:
  1. Стандартизации работы по описанию процессов организации.
  2. Обеспечения применения научного подхода к моделированию процессов.
  3. Для эффективного решения задачи регламентации бизнес-процессов.
  4. Для отчета перед вышестоящим руководством.

40. Методика описания бизнес-процессов должна основываться на:
1. Рекомендациях внешних консультантов.
  2. Существующих формах положений о подразделениях.
  3. Существующих стандартах описания бизнес-процессов (IDEF0, IDEF3, нотации ARISи др.).
  4. Четких правилах, установленных внутри организации.
41. Методика описания бизнес-процессов должна включать:
1. Требования к структуре и формам представления информации о ходе и результатах процесса, порядок описания процесса.
  2. Базовые требования стандартов моделирования, например IDEF0.
  3. Перечень всех процессов организации.
  4. Детальное описание всех нюансов моделирования бизнес-процессов при помощи нотаций.
42. Методика описания бизнес-процессов должна быть оформлена в виде:
1. Рекомендаций общего характера.
  2. Шаблона, по которому каждый владелец процесса сможет описать свой процесс в соответствии с установленными требованиями.
  3. Документа, содержащего подробное описание методик управления проектом, сбора информации, описания процесса и т. д.
  4. Ничего оформлять не нужно - уже есть стандарт ISO 9001:2000, где все требования указаны.
43. Описание бизнес-процессов в организации должно осуществляться:
1. Отдельным, специально выделенным подразделением небольшой численности.
  2. Внешними консультантами.
  3. Рабочей группой организации.
  4. Рабочими группами по каждому процессу, работающими под управлением владельцев процессов и описывающими процесс при помощи шаблона.
  5. Менеджером по качеству и его сотрудниками.
44. Разумным сроком описания бизнес-процессов организации является:
1. 2-3 года.
  2. 3-4 недели.
  3. 3-6 месяцев.
  4. Период, установленный руководителем организации.
45. Описание бизнес-процессов необходимо для:
1. Последующей регламентации процессов, анализа и реорганизации, управления процессами.
  2. Убеждения руководства организации в необходимости приобретения ERP-системы.
  3. Проведения реинжиниринга по Хаммеру и Чампи.
  4. Реструктуризации бизнеса.
46. За описание и регламентацию бизнес-процессов организации отвечает:
1. Менеджер по качеству.
  2. Участники рабочей группы.
  3. Первое лицо организации (Генеральный директор).
  4. Руководитель проекта внедрения процессного подхода.
47. При описании бизнес-процессов взаимодействие между подразделениями налаживается за счет:
1. Согласования процессов по входам-выходам и ресурсам.
  2. Проведения совещаний рабочих групп по процессам.
  3. Разработки системы отчетности по процессам.
  4. Указания ответственности владельцев процессов.



48. При описании бизнес-процессов нужно добиваться:

1. 100%-ого соответствия реальной деятельности до самого детального уровня рассмотрения.
2. Удовлетворения вышестоящего руководителя.
3. Заданного уровня подробности и достоверности описания.
4. Полного соответствия требуемой форме шаблона регламента процесса и заданной детальности описания.

49. Система непрерывного улучшения бизнес-процессов должна быть построена на основе:

1. Детальной отчетности владельцев процессов по затратам на процесс (бюджетирование по процессу).
2. Методики BSC Нортон и Каплана.
3. Цикла PDCA по управлению процессом.
4. Управления по целям (MBO).

50. Смысл цикла PDCA состоит в:

1. В выявлении и наказании виновников ошибок, допущенных при выполнении процесса.
2. Создании жесткой исполнительской дисциплины и страха у сотрудников допустить нарушения регламентов.
3. Определении целей по улучшению процесса и жестком контроле их достижения со стороны высшего менеджмента организации.
4. Управлении процессом на основе фактов путем выявления причин отклонений от нормального хода процесса, разработки и выполнения мероприятий по их устранению.
5. Непрерывном улучшении бизнес-процесса.

51. Цикл PDCA непрерывного улучшения бизнес-процесса должен быть реализован за счет:

1. Организации и проведения дней качества.
2. Приказов и распоряжений руководителей компании.
3. Лозунгов, помещенных на наиболее видных местах офиса организации и призывающих повышать эффективность и качество процессов.
4. Регламентации деятельности руководителей (владельцев процессов) по управлению процессами, системы аудита процессов, системы мотивации руководителей от улучшения показателей процессов, за счет лидерства руководства.

52. Для управления бизнес-процессом необходимы:

1. Показатели результативности и эффективности процессов.
2. KPI процесса.
3. Показатели времени выполнения процесса.
4. Показатели затрат на процесс.

53. Результативность бизнес-процесса это:

1. Среднее время выполнения процесса.
2. Отношение фактического результата выполнения процесса к запланированному.
3. Производительность процесса.
4. Соответствие результатов деятельности процесса целям организации.

54. Эффективность бизнес-процесса это:

1. Отношение фактического результата выполнения процесса к затраченным на его получение ресурсам.
2. Сумма затрат на качество, отнесенная к общим затратам на выполнение процесса.
3. Процент дефектов продукции.
4. Себестоимость единицы изделия.

55. Комплексная система показателей для управления каждым бизнес-процессом должна включать:

1. Показатели процесса, показатели продукта процесса, показатели удовлетворенности клиентов процесса.
2. Показатели процента дефектов.
3. Показатели, требуемые ISO 9001:2000.
4. Показатели затрат на процесс и времени выполнения процесса.

56. Показатели процесса должны включать следующие виды показателей:

1. Стоимостные, временные и технические показатели.
2. Показатели качества.
3. Показатели достижения стратегических целей компании.
4. Другие показатели.

57. Нормальное значение показателя бизнес-процесса это:

1. Количественная величина, установленная документально в качестве планового значения (норматива) показателя на заданный период.
2. Значение показателя, не отличающееся более чем на 5% от планового значения.
3. Среднее значение показателя за определенный период.

58. Допустимое отклонение показателя бизнес-процесса это:

1. Отклонение на величину не более 5% от нормативного значения показателя.
2. Отклонение, ущерб от которого невелик.
3. Отклонение, при котором не нужно докладывать владельцу процесса.
4. Количественная величина, установленная документально и представляющая собой плановое (нормативное) значение отклонения показателя от нормального значения.

59. В случае выхода значения показателя бизнес-процесса за допустимые пределы владелец процесса должен:

1. Зафиксировать отклонение и ждать, как дальше будет меняться состояние процесса.
2. Увеличить допустимые пределы и обосновать это увеличение перед вышестоящим руководством.
3. Немедленно уведомить вышестоящего руководителя.
4. Зафиксировать отклонение, оценить возможный ущерб, выявить причину отклонения и разработать корректирующие мероприятия.

60. Корректирующее мероприятие это:

1. Деятельность по приведению процесса в нормальное состояние.
2. Депремирование сотрудников, выполняющих процесс.
3. Административные меры репрессивного характера по отношению к исполнителям процесса.
4. Изменение плановых показателей процесса.

## ЗАДАЧИ

**Задача 1.** Сформулируйте основные структурные характеристики для отрасли ресторанно – гостиничного бизнеса по примеру производство соеодержащих продуктов. ООО «Техномол пищевые продукты», основное направление деятельности которого разработка и внедрение технологий, производство и поставка ингредиентов для пищевой промышленности на российский рынок и в страны СНГ. Объектом исследования является система управления холдинга «Техномол пищевые продукты». Компания уже более 10 лет работает в пищевой промышленности. Является официальным дистрибьютором компании АДМ, мирового лидера по производству соевых белков и ингредиентов для пищевой промышленности. Соевый бизнес - один

из наиболее активно и динамично развивающихся секторов экономики. С июня 2002 года Компания «Техномол» открыла собственное производство по переработке соевых бобов. Переработка происходит по безотходной технологии с получением соевого шрота, соевого масла, соевой муки, текстурированных соевых продуктов. Уникальный метод сухой экструзии позволяет производить полную переработку соевых бобов без применения растворителей, тем самым, получая 100% экологически чистые, уникальные продукты переработки. В качестве сырья используются только не модифицированные соевые бобы. Соевые пищевые ингредиенты: изоляты, концентраты, текстураты, соевая мука, лецитин и т.д., - уже достаточно прочно вошли в нашу жизнь. Сегодня без них уже трудно представить большинство технологий в мясоперерабатывающей и кондитерской промышленности, выпуск ряда продуктов в молочной, хлебобулочной, рыбоперерабатывающей и других отраслях. В России ежегодно потребляется свыше 15 тыс. тонн изолятов, 70 тыс. тонн концентратов, от 50 до 60 тыс. тонн текстуратов соевого белка, а также не менее 30 тыс. тонн соевой муки. В среднем, каждый россиянин в год употребляет около 0.7 кг чистого соевого белка, при этом для жителей крупных городов данный среднедушевой показатель достигает 1.5 кг. Внутренний рынок соевых ингредиентов растет впечатляющими темпами - до 10-15% в год! Из относительно положительных характеристик отечественной соевой индустрии можно назвать преобладающее использование отечественного экологически чистого и генетически немодифицированного сырья и сравнительно низкий уровень цен и затрат. Несмотря на столь мало оптимистичную ситуацию, соевая индустрия России стоит на пороге подъема и интенсивного роста. Сложно не видеть ее объективных перспектив и не чувствовать того внимания, которое сегодня проявляют к соответствующим проектам банки, инвестиционные фонды и другие финансовые институты.

**Задача 2.** Перечислите и проранжируйте основные проблемы ресторана, требующие немедленного решения. В последнее время выявился ряд проблем на предприятии, требующий как можно более скорейшего решения. Основные проблемы:

- Проблемы операционного характера: значительные издержки, большое количество брака, высокая длительность операций;
- Снижение эффективности деятельности и управления Компанией, сопровождаемое трудностями в определении проблемных областей;
- Внедрение новых подходов к управлению;
- Подготовка к автоматизации деятельности Компании;
- Подготовка к внедрению Систем управления качеством (подготовка к сертификации);
- Значительный неконтролируемый рост численности персонала;
- Развитие Компании, сопровождаемое увеличением количества незафиксированных 41 правил выполнения работ, непонятных для персонала и ведущих к возникновению дублирования функций между сотрудниками (подразделениями) и появлению «зон безответственности»;
- Отсутствие прозрачности осуществления бизнес-процессов и распределения ответственности за результат;
- Подготовка к упорядочиванию информационных потоков и внедрению системы Документационного Обеспечения Управления;
- Реорганизация функциональной и организационной структур. Наличие этих проблем свидетельствует о необходимости начала планомерной работы по формированию системы внутренних нормативных документов через регламентацию деятельности. Когда из-за расширения бизнеса возникает так много отклонений, что время первых лиц занято только текучкой, а развитие компании начинается

«пробуксовывать», самое время задуматься о переходе к регулярному менеджменту. Регулярный менеджмент - это метод управления компанией, при котором основное внимание уделяется созданию системы регламентирующих документов направленных на стандартизацию постоянно повторяющейся деятельности для исключения возможных ошибок. Основной целью оптимизации и регламентации бизнес-процессов является качественное улучшение деятельности компании, а также отдельных ее направлений за счет создания взаимосвязанного комплекта системообразующих документов, которые описывают наиболее значимые (ключевые) и часто реализуемые процессы.

**Задача 3.** Сформулируйте основные этапы выделения основных бизнес-процессов ресторана, требующие немедленного решения. Можно выделить следующий перечень последовательно реализуемых этапов для производства соесодержащих продуктов: Этап 1. Диагностика бизнес-процессов компании. Этап 2. Моделирование существующих бизнес-процессов. Этап 3. Оценка оптимальности и оптимизация бизнес-процессов. Этап 4. Организация внедрения изменений. Этап 5. Разработка регламентирующих документов. Этап 6. Внедрение регламентирующих документов. Перечисленные этапы могут быть реализованы как комплексно, так и частично, в зависимости от поставленных задач и требуемых результатов. Однако наибольший эффект, как показывает практика, достигается именно за счет комплексного подхода к изучению проблем.

**Задача 4.** Опишите содержание (работы) по каждому этапу для предприятия – ресторан

*Этап 1.* Проведение диагностики существующей системы управления Компании обусловлено необходимостью решения следующих задач:

- Определение проблемных зон во взаимодействии должностных лиц и подразделений при решении задач Компании;
- Выделение основных и вспомогательных направлений деятельности с последующей их декомпозицией на бизнес-процессы;
- Формирование предпосылок для создания прозрачной и упорядоченной системы внутренних регламентирующих документов Компании.

На данном этапе проводятся интервью с руководителями подразделений, анализируется организационная структура компании, составляется предварительный перечень регламентируемой документации для последующей разработки, определяется формат моделирования процессов. При наличии у Компании схем бизнес-процессов и их описания, проводится анализ данных документов, и выявляются основные проблемные зоны, требующие оптимизации (при наличии). Проведение диагностики предполагает реализацию следующих работ:

1. Формирование Рабочей группы проекта, разработка и утверждение процедуры согласования разрабатываемых регламентирующих и организационных документов.

2. Анализ существующих материалов, регламентирующих деятельность Компании. Анализ схем бизнес-процессов и их текстовых описаний. Анализ существующих форм документов - промежуточных результатов бизнес- процессов Компании.

3. Формирование и согласование перечня разрабатываемых в ходе проекта Регламентов БП.

4. Формирование и согласование перечня организационных документов (положений о подразделениях и должностных инструкций), подлежащих разработке.

5. Согласование формата регламентирующих и организационных документов, разрабатываемых в ходе проекта.

6. Разработка детализированного План-графика проекта. В результате реализации данных работ формируется отчет (в формате презентации), содержащий основные выявленные проблемные зоны и предлагаемые методы их устранения, перечень и формат регламентов бизнес- процессов и организационных документов, подлежащих разработке в ходе проекта, план-график планируемых работ, состав рабочей группы проекта. Этап проведения диагностики системы управления является ключевым для начала выполнения работ по моделированию существующих бизнес- процессов.

*Этап 2.* Основной задачей данного этапа является создание моделей бизнес- процессов, отображающих последовательность действий, разграничение ответственности среди исполнителей, сроки, результаты работ. Данные модели являются графическим отображением выполнения бизнес- процессов в компании на момент реализации данного этапа проекта. В ходе реализации данного этапа проводятся следующие работы:

1. Детальный анализ документов, регламентирующих существующее состояние системы управления компанией в рамках выделенных бизнес- процессов, с целью определения порядка и сроков выполнения каждого бизнес- процесса, исполнителей и конечных результатов каждой бизнес- процедуры.

2. Проведение интервью руководителями со специалистами компании с целью определения порядка выполнения функций в рамках выделенных бизнес- процессов и особенностей их реализации;

3. Разработка проектов моделей бизнес- процессов «как есть» («as-is») в одной из следующих нотаций : All Fusion Process Modeler/ BPwin (нотация IDEFO; IDEF3); MS Visio (усовершенствованная нотация Cross Functional Flowchart); ARIS Toolset (нотация eEPS).

4. All Fusion Process Modeler/ BPwin (нотация IDEFO; IDEF3);

5. MS Visio (усовершенствованная нотация Cross Functional Flowchart);

6. ARIS Toolset (нотация eEPS).

7. Согласование моделей бизнес- процессов руководителями со специалистами компании;

8. Корректировка моделей бизнес- процессов по результатам их согласования. Результатом выполнения работ по данному этапу проекта будет являться комплект моделей бизнес- процессов компании, описывающий текущее состояние ее деятельности (или отдельного направления деятельности). Разработанный комплект моделей является основой для проведения оценки оптимальности и оптимизации соответствующих бизнес- процессов.

*Этап 3.* Данный этап является ключевым в ходе всего проекта, так как от качества его выполнения зависит оптимальность будущей деятельности компании. Не смотря на важность, продолжительность этапа, как правило, весьма мала (2-4 недели) и определяется исходя из количества описываемых процессов. При проведении оценки оптимальности, анализу подвергаются следующие параметры бизнес- процесса:

- Унифицированность, обоснованность и достоверность исходных данных («входы»);

- Полнота и своевременность управляющих воздействий, их наличие;

- Оптимальность действий в рамках выполнения процедур бизнес- процесса;

- Оптимальность сроков выполнения работ;

- Достаточность ресурсов, как в количественном, так и в качественном аспекте;

- Качество промежуточных результатов и их достаточность для реализации последующих процедур;

- Качество, обоснованность и достоверность конечных результатов («выходы») и их достаточность для реализации последующих бизнес- процессов. Проведение оценки

оптимальности по перечисленным параметрам приводит к достижению следующих результатов:

- Выявление неоправданного дублирования функций между сотрудниками (подразделениями) и «зон безответственности».

- Выявление зон не оптимальности, снижающих эффективность выполнения бизнес- процессов.

- Выявление резервов для снижения издержек по бизнес- процессам. Результатом выполнения работ по данной части этапа является заключение (отчет) о проведенном анализе бизнес-процессов компании по заданным параметрам оценки, включающее предложения по усовершенствованию бизнес-процессов компании. Данный отчет согласуется руководителями со специалистами компании, корректируется и является основанием для разработки оптимальных моделей бизнес-процессов («как должно быть»). Оптимизация бизнес-процессов на данном этапе включает внесение принятых предложений по усовершенствованию бизнес-процессов в действующие модели. В дальнейшем данные модели будут использованы для разработки комплекта регламентирующих документов компании.

*Этап 4.* Основной целью реализации данного этапа является обеспечение понимания и использование сотрудниками в повседневной деятельности новых моделей реализации бизнес-процессов. Таким образом, обеспечивается снижение сопротивления изменениям со стороны сотрудников компании.

При внедрении изменений в деятельность компании реализуется следующий комплекс работ:

- Проведение тренинга (инструктажа) сотрудников компании, ответственных за проведение изменений («проводники изменений») с целью разъяснения целей и мероприятий, порядка и форм внедрения новых моделей деятельности компании.

- Мониторинг проведения опытной эксплуатации новых стандартов функционирования компании с целью выявления отклонений разработанных моделей бизнес-процессов от реальной возможности выполнения работ.

- Корректировка моделей бизнес-процессов на основании результатов опытной эксплуатации. При проведении комплекса работ данный этап может быть объединен с этапом «Внедрение регламентирующих документов». При этом вместо реализации рассматриваемого этапа проводятся работы по разработке регламентирующих документов

*Этап 5.* Регламентация бизнес-процессов - разработка и согласование инструкций по бизнес- процессам (БП) в составе, зафиксированном на этапе диагностики системы управления. Регламентация БП на основе моделей «как должно быть» включает проведение следующих работ:

- Формализация требований к промежуточным результатам бизнес-процессов;

- Разработка документарных форм промежуточных и конечных результатов бизнес-процессов;

- Разработка проектов регламентов;

- Согласование проектов регламентов с руководителями и специалистами Компании-клиента;

- Внесение изменений на основании результатов согласования. Помимо основного результата реализации данного этапа в виде комплекта регламентирующих документов (стандартов, рабочих регламентов, инструкций, и т.п.) Компания получает ряд дополнительных эффектов:

- Повышение уровня технологической дисциплины сотрудников.

- Закрепление распределения зон ответственности, функций и механизмов взаимодействия между подразделениями Компании или между сотрудниками внутри подразделений.

- Снижение трудозатрат при введении в должность новых сотрудников и сокращение продолжительности адаптационного периода для вновь принимаемых на работу сотрудников.
- Минимизация трудозатрат при формировании требований к информационным системам, автоматизирующим различные аспекты деятельности Компании (подготовка к автоматизации деятельности Компании).
- Упорядочивание информационных потоков и снижение затрат на внедрение системы Документационного Обеспечения Управления.
- Сокращение усилий по внедрению Систем менеджмента качества (подготовка к сертификации, например, на базе международных стандартов серии ISO 9000). Создание комплекта регламентирующих документов, безусловно, является основным результатом всего проекта, но, не смотря на это, он нуждается во внедрении.

*Этап 6.* Основной целью реализации данного этапа является обеспечение понимания и использование сотрудниками в повседневной деятельности новых моделей реализации бизнес-процессов. Таким образом, обеспечивается снижение сопротивления изменениям со стороны сотрудников компании. При внедрении изменений в деятельность компании реализуется следующий комплекс работ:

- Формирование группы внедрения изменений, состоящей из следующих сотрудников компании:
    - Сотрудники, которые участвуют в измененных бизнес -процессах (исполнители бизнес-процедур, пользователи новых документов);
    - Сотрудники, ответственные за состояние организационных, регламентирующих документов (например, сотрудники отдела качества и пр.);
  - Разработка детального плана-графика внедрения регламентирующих документов с указанием мероприятий, сроков и ответственных лиц.
  - Проведение тренинга (инструктажа) сотрудников компании, ответственных за состояние организационных, регламентирующих документов, с целью разъяснения целей и мероприятий, порядка и форм внедрения изменений.
  - Организация запуска опытной эксплуатации регламентирующих документов.
  - Проведение тренинга (инструктажа) сотрудников компании - участников бизнес- процессов с целью разъяснения принципов и подходов работы с новыми документами, ознакомления с новыми моделями поведения и стандартами деятельности, формирования мотивации на добросовестное выполнение требований документов (проводится по желанию Клиента).
  - Мониторинг проведения опытной эксплуатации новых стандартов функционирования компании с целью выявления отклонений разработанных моделей бизнес-процессов от реальной возможности выполнения работ.
  - Корректировка моделей бизнес-процессов и комплекта документов на основании результатов опытной эксплуатации. Результатом реализации работ по данному этапу будет являться следующий комплект отчетных документов:
    - Методические рекомендации по внедрению изменений в компании.
    - План-график осуществления внедрения.
    - Скорректированные объекты внедрения
- Выполнение работ по внедрению разработанной регламентирующей документации является логическим завершением всего проекта регламентации деятельности тех бизнес- процессов, которые были определены как перспективные на этапе диагностики.

**Задача 5.** Определите задачи и трудности введения процессного управления в ресторане По итогам нашего проекта компания «Техномолпищевые продукты» получит:

- Современные формы управленческого планирования, контроля и учета, которые легко автоматизируются, но могут использоваться и в традиционном «бумажном» виде;

- Сформированную прозрачную и упорядоченную структуру бизнес-процессов. Повышение прозрачности и управляемости процессов Компании, позволяющие принимать управленческие решения, адекватные сложившейся ситуации как внутри Компании, так и в ее подразделениях;
- Определение показателей эффективности бизнес-процессов;
- Повышение эффективности деятельности за счет использования выявленных резервов и/или изменения технологии осуществления основных, вспомогательных или управленческих бизнес-процессов;
- Сокращение издержек при снижении операционных проблем;
- Подробные инструкции по выполнению бизнес-процессов, которые дают возможность сотрудникам качественно выполнять свои обязанности и оставляют за ними право на самостоятельное принятие решений в рамках их областей ответственности; Фиксированное распределение зон ответственности, функций и механизмов взаимодействия между подразделениями Компании или сотрудниками внутри подразделений; Сформированную исходную информацию для автоматизации деятельности Компании, внедрения систем управления качеством; Повышение уровня технологической дисциплины снижение трудозатрат при введении в должность новых сотрудников и сокращение продолжительности адаптационного периода для вновь принимаемого на работу персонала.

**Задача 6.** Опишите образ будущей компании по предоставлению услуг ПРОЕКТ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НА МАЛОМ РОССИЙСКОМ ПРЕДПРИЯТИИ.

1. Разработка миссии и новой стратегии компании. Компания, о которой пойдет речь, работает на российском рынке с 1995 года в области сложного медицинского оборудования, а также занимается расходными материалами и изделиями медицинского назначения. Разразившийся в России кризис в августе 1998 г. привел компанию к необходимости разработать миссию компании, пересмотреть стратегию, провести реинжиниринг ее бизнес-процессов. Осмыслив уроки кризиса, в компании на первом этапе в начале 1999 года была сформулирована миссия компании. Целью компании является создание достаточно диверсифицированной структуры, работающей во многих направлениях разработке, производстве и продвижении на рынок нового медицинского оборудования и технологий, не представленных в России в настоящее время, для решения наиболее сложных и наукоемких проблем в области здравоохранения. Вновь разработанная на основе миссии стратегия включала в себя следующие основные направления деятельности:

1. Продажа широкой номенклатуры медицинской техники (как собственного производства, так и в качестве дилеров других фирм).
2. Разработка и производство специализированного медицинского оборудования, которое, как правило, в России еще не производится (импортозамещение).
3. Продажа медицинских расходных материалов и предметов медицинского назначения - новое направление.
4. Сервисное обслуживание медицинской техники как развитие самостоятельного бизнеса.
5. Создание медицинского центра для оказания платных услуг населению. Реализация данной стратегии и, особенно, с учетом тех целей, которые были поставлены, была возможна только при организации «новой» компании, построенной на основе бизнес-процессов, а не по функциональному принципу. Поэтому было принято решение приступить к реинжинирингу бизнес-процессов.



2. Разработка образа будущей компании. Процесс реинжиниринга проходил в компании по классической схеме. Были сформулированы цели новой компании в таких областях как:

- ◆ разработка, производство и продажа медицинского оборудования;
- ◆ продажа медицинских расходных материалов и предметов медицинского назначения;
- ◆ сервисное обслуживание медицинской техники;
- ◆ создание медицинского центра. Именно из этих целей вырисовывался образ будущей компании. Особое место в новом бизнесе занимают задачи и цели отдела расходных материалов, так как это направление явилось новым для компании и требовало тщательного рассмотрения. Развитие продаж расходных материалов. Продажей расходных материалов и предметов медицинского назначения компания раньше не занималась. Сложность состоит в том, что данная деятельность представляет принципиально другой бизнес-процесс по сравнению с процессом продажи оборудования. Продажи оборудования носят характер разовых, делаются под конкретного заказчика, поставляются непосредственно заказчику, как правило, минуя склад продавца. Продажи расходных материалов носят характер серийных. Требуют больших оборотных средств для обеспечения запасов на складе, строгого финансового и бухгалтерского учета. Компания начала заниматься расходными материалами после кризиса, когда такие продажи позволяли иметь небольшой, но постоянный доход. Сначала, учитывая специализацию, продавали только рентгеновскую пленку, и за год продажи выросли до уровня, позволяющего контролировать 1,5% рынка России. Однако, в дальнейшем рост продаж остановился. Это было связано с резко возросшей конкуренцией на рынке. Детальный анализ ситуации на рынке позволил сформулировать задачу: увеличить долю компании на рынке расходных материалов до 5%, что потребовало решения следующих вопросов: > Резко расширить номенклатуру > Уделить главное внимание продажам в регионы России. > Для привлечения покупателей предоставлять товарный кредит. Для этого существенно увеличить оборотные средства. > Разработать бизнес-процесс продажи расходных материалов и создать на его основе подразделение.

## Список рекомендуемых информационных источников

<b>6.1.1. Основная литература</b>			
Авторы,	Заглавие	Издательство,	Адрес
Олехнович С. А.	Организация и управление бизнес-процессами: Конспект лекций	Санкт-Петербург: Университет ИТМО, 2016	<a href="http://www.iprbookshop.ru/67455.html">http://www.iprbookshop.ru/67455.html</a>
Елиферов В. Г., Репин В. В.	Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник	Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2018	<a href="http://znanium.com/go.php?id=942762">http://znanium.com/go.php?id=942762</a>
<b>6.1.2. Дополнительная литература</b>			
Авторы,	Заглавие	Издательство,	Адрес
Кельчевская Н. Р., Сироткин С. А., Пельмская И. С., Исмагилова Г. В., Вольф Ф. В., Слукина С. А., Черненко И. М., Кельчевская Н. Р.	Бизнес-процессы промышленного предприятия: Учебное пособие	Екатеринбург: Уральский федеральный университет, ЭБС АСВ, 2016	<a href="http://www.iprbookshop.ru/68423.html">http://www.iprbookshop.ru/68423.html</a>
Крышкин О.	Настольная книга по внутреннему аудиту: Риски и бизнес-процессы	Москва: ООО "Альпина Паблишер", 2016	<a href="http://znanium.com/go.php?id=915375">http://znanium.com/go.php?id=915375</a>
<b>6.1.3. Методические разработки</b>			
Авторы,	Заглавие	Издательство,	Адрес
ДГТУ; сост. А.Г. Сапожникова	Руководство для преподавателей по организации и планированию различных видов занятий и самостоятельной работы обучающихся в Донском государственном техническом университете: метод. указания	Ростов н/Д.: ИЦ ДГТУ, 2018	<a href="https://ntb.donstu.ru/content/rukovodstvo-dlya-prepodavateley-po-organizacii-i-planirovaniyu">https://ntb.donstu.ru/content/rukovodstvo-dlya-prepodavateley-po-organizacii-i-planirovaniyu</a>
<b>6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"</b>			
Бизнес-процессы: регламентация и управление : учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 319 с. — (Учебники для программы МВА). - Режим доступа:			
Олехнович, С. А. Организация и управление бизнес-процессами [Электронный ресурс] : конспект лекций / С. А. Олехнович. — Электрон. текстовые данные. — СПб. : Университет ИТМО, 2016. — 168 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/67455.html">http://www.iprbookshop.ru/67455.html</a>			
Бизнес-процессы промышленного предприятия [Электронный ресурс] : учебное пособие / Н. Р. Кельчевская, С. А. Сироткин, И. С. Пельмская [и др.] ; под ред. Н. Р. Кельчевская. — Электрон. текстовые данные. — Екатеринбург : Уральский федеральный университет, ЭБС АСВ, 2016. — 340 с. — 978-5-7996-1824-7. — Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/68423.html">http://www.iprbookshop.ru/68423.html</a>			
Настольная книга по внутреннему аудиту: Риски и бизнес-процессы / Крышкин О. - М.:Альпина Пабл., 2016. - 477 с.: ISBN 978-5-9614-4449-0 - Режим доступа: <a href="http://znanium.com/catalog/product/915375">http://znanium.com/catalog/product/915375</a>			



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ  
**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»**

**Технологический институт сервиса (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе  
(ТИС (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе)**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

для организации самостоятельной работы  
по дисциплине «Организация бизнес-процессов»  
для обучающихся направления подготовки  
38.04.02 «Менеджмент»  
Направленность (профиль) «Стратегическое управление»

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1. Общая характеристика самостоятельной работы	4
2. Контрольные точки и виды отчетности по ним	5
3. Методические рекомендации по изучению теоретического материала	5
4. Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям	7
5. Методические рекомендации по подготовке реферата (эссе, доклада)	7
6. Методические рекомендации по подготовке к тестированию	9
7. Методические рекомендации по подготовке к зачету	20
Список рекомендуемых информационных источников	23

## ВВЕДЕНИЕ

Цель методических указаний – оказать помощь обучающимся в освоении курса дисциплины «Организация бизнес-процессов».

Данные методические указания направлены на наработки практических навыков в сфере исследования бизнес-систем с помощью обсуждения проблемных вопросов по темам, решения проблемных задач и обсуждения ситуаций, тестов, подготовки рефератов (эссе), докладов, презентаций.

Перед началом курса целесообразно ознакомиться со структурой дисциплины на основании программы, а также с последовательностью изучения тем и их объемом. В целях оптимальной самоорганизации необходимо сопоставить данную информацию с графиком проведения занятий и выявить наиболее затратные по времени и объему темы, чтобы заранее определить для себя периоды объемных заданий.

### 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Целью дисциплины является приобретение навыков самостоятельного исследования бизнес-систем, построения их описания в виде формальных моделей, проведения системного анализа формальных моделей бизнес-систем, предложения по улучшению бизнес-процессов для достижения конкретных улучшений в основных показателях деятельности предприятия.

Задачи дисциплины:

- выработка представления о возможностях процессного моделирования и его практическом значении, обеспечивающих эффективное решение экономических задач на всех уровнях управления организацией;

- приобретение навыков составления бизнес-моделей,

- подготовка к принятию оптимальных решений в бизнес-процессном пространстве организации;

- обретение навыков самостоятельного и прикладного использования теоретических знаний в практической деятельности экономиста при разработке бизнес-процессной модели организации.

В результате освоения данной дисциплины у обучающегося формируются следующие компетенции:

ПК-2: Способен планировать, организовывать, координировать деятельность по управлению организацией (подразделениями, группами сотрудников);

ПК-2.1: Представляет основные теории и концепции управления организацией и ее основными функциональными направлениями деятельности.

ПК-2.2: Осуществляет управление деятельностью подразделений для достижения функциональных и общекорпоративных целей.

ПК-2.3: Осуществляет планирование и контроль производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности

ПК-2.4: Осуществляет управление оперативной деятельностью подразделений

ПК-5: Способен осуществлять педагогическую деятельность на основе требований стандартов и условий реализации образовательных программ.

ПК-5.1: Знает особенности осуществления образовательных процессов и педагогические методы и технологии.

ПК-5.2: Разрабатывает и обновляет учебно-методическое обеспечение учебных курсов в соответствии с формами и технологиями обучения.

ПК-5.3: Применяет в преподавании учебных курсов современные образовательные технологии, включая электронное и дистанционное обучение.

### 2. КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ И ВИДЫ ОТЧЕТНОСТИ ПО НИМ

Контроль качества и сроков изучения тем лекций выполняется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в виде конспектирования текста.

Контроль качества и сроков выполнения практических заданий осуществляется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в соответствии с заданием.

Контроль качества сдачи доклада осуществляется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в соответствии с заданием.

Успеваемость обучающихся по дисциплине оценивается в ходе текущего контроля и промежуточной аттестации.

### **3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА**

Изучение любого раздела или темы следует начинать с ознакомления с вопросами плана изучения темы. Теоретический материал представляет собой конспект лекций, содержащий необходимый набор утверждений и формул (без детальных подробностей), но с подробным обоснованием их использования при решении конкретных задач. При изучении материала необходимо помимо лекционных материалов использовать рекомендуемую основную и дополнительную литературу для его лучшего усвоения.

Осваивать теорию следует в соответствии с последовательностью, представленной в плане лекции. Методика работы с литературой предусматривает ведение записи прочитанного в виде плана - конспекта, опорного конспекта. Это позволит сделать знания системными, зафиксировать и закрепить их в памяти обучающегося.

Для успешного освоения дисциплины, необходимо самостоятельно детально изучить представленные темы по рекомендуемым источникам информации. При подготовке к занятиям следует руководствоваться указаниями и рекомендациями преподавателя, использовать основную литературу из предоставленного им списка. Для наиболее глубокого освоения дисциплины рекомендуется изучать литературу, обозначенную как «дополнительная» в представленном списке в РПД.

**Вопросы для подготовки к устному опросу** текущего контроля (Блок 1)

1. Какие этапы включает реинжиниринг бизнес-процессов организации?
2. Что включает реинжиниринг бизнеса?
3. Какие основные правила работы семинара по управлению качеством процессов?
4. Что такое миссия организации?
5. Кто являются участниками проекта по реинжинирингу и каковы их роли?
6. Какова роль информационных технологий при проведении реинжиниринга?

**Вопросы для подготовки к устному опросу** текущего контроля (Блок 2)

1. Каковы общие требования к созданию корпоративных экономических информационных систем?
2. Что такое горизонтальное сжатие процесса?
3. Что такое вертикальное сжатие процесса?
4. Каковы особенности перепроектированных бизнес-процессов?
5. Что не является реинжинирингом бизнес-процессов?

#### **Критерии оценки устного опроса**

Полнота ответа на поставленный вопрос, умение использовать термины, приводить примеры, делать выводы.

За каждый блок в сумме обучающийся должен получить 25 баллов, из них: 5 – за посещение занятий; 5 – за выполнение дополнительных заданий (доклад, эссе, статья, презентация); 10 – за выполнение тестовых заданий; 5 – за защиту лабораторных работ (при их наличии).

Критерии получения оценки:

- результат, содержащий полный правильный ответ – максимальное количество

баллов;

- результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – более 60%) или ответ, содержащий незначительные неточности – 75% от максимального количества баллов;

- результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – от 30 до 60%) или ответ, содержащий значительные неточности - 40% от максимального количества баллов;

- результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – менее 30%), неправильный ответ (ответ не по существу задания) или отсутствие ответа – 0% от максимального количества баллов.

#### **4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

Процесс подготовки к практическим (семинарским) занятиям включает изучение нормативных документов, обязательной и дополнительной литературы по рассматриваемому вопросу.

Непосредственное проведение практического (семинарского) занятия предполагает:

- индивидуальные выступления обучающихся с сообщениями по какому-либо вопросу изучаемой темы;

- фронтальное обсуждение рассматриваемой проблемы, обобщения и выводы по теме;

- решение задач и упражнений по образцу;

- решение вариантных задач и упражнений;

- решение ситуационных производственных (профессиональных) задач;

- проектирование и моделирование разных видов и компонентов профессиональной деятельности.

#### **5. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ РЕФЕРАТА, ЭССЕ ИЛИ ДОКЛАДА**

К самостоятельной работе относится написание и защита реферата (эссе, доклада) в семестре. Подготовка реферата (эссе, доклада) по дисциплине «Антикризисное управление» - один из основных этапов учебного процесса, в процессе которого обучающимся необходимо приобрести навыки самостоятельного исследования и представления его результатов. Тема эссе, реферата и доклада выбирается обучающимся самостоятельно по согласованию с преподавателем.

Примерные темы рефератов (эссе, докладов):

1. Необходимость процессного подхода к организации и управлению в организации.
2. Основные элементы процессного подхода.
3. Показатели оценки эффективности бизнес-процессов
4. Принципы формирования бизнес-процессов.
5. Текстовый способ описания бизнес-процессов.
6. Табличный способ описания бизнес-процессов.
7. Графический способ описания бизнес-процессов.
8. Описание окружения бизнес-процесса.
9. Классификация входов и выходов бизнес-процессов.
10. Технология управления.
11. Основные элементы технологического управления.
12. Система терминов процессного подхода.

13. Границы процесса.
14. Исполнители процесса.
15. Уровни детализации бизнес-процессов.
16. Особенности подготовки и реализации проектов управления бизнес-процессами.
17. Для каких предприятий актуально управление бизнес-процессами.
18. Пошаговое выделение процессов в организации.
19. Вертикальное и горизонтальное описание бизнес-процессов.
20. Сегментированное управление бизнес-процессами.
21. Поточковая процессная модель.
22. Анализ и оптимизация бизнес-процессов.
23. Показатели качества бизнес-процессов

С результатами подготовки реферата (эссе, доклада) обучающийся может выступать на конференциях и семинарах по этому вопросу.

#### **Общие рекомендации по подготовке реферата (эссе, доклада)**

Реферат (эссе, доклад) должен включать в себя введение, основную часть и заключение.

Во введении необходимо отразить обоснование актуальности выбранной темы, краткое описание текущего состояния проблемы. В нем обучающийся должен указать цель и задачи работы, объект исследования, элементы новизны, введенные в процессе написания реферата. Необходимо перечислить проблемы, которые должны быть решены в рамках выбранной темы.

Основная часть реферата должна содержать вопросы, предусмотренные в плане работы. В ней необходимо отразить теоретические основы, раскрывающие суть проблемы, проанализировать собранные материалы, характеризующие практическую сторону объекта исследования. Этот раздел может содержать рабочие таблицы, диаграммы (диаграммы и другие материалы. В заключении необходимо отразить выводы и предложения, полученные в результате предыдущей работы. Они должны быть сформулированы четко и точно.

Перечень использованных информационных ресурсов включает в алфавитном порядке список современных законов и нормативных актов, соответствующей научной литературы, научных работ, статистических сборников и других источников, выпущенных не ранее пяти лет.

#### **Оформление реферата (эссе, доклада) и порядок защиты**

Объем работы – 15-20 страниц пронумерованного компьютерного текста, шрифт 14, интервал 1,5, поля стандартные. Иллюстрации, фотографии, рисунки, графики, которые появляются на тексте, должны быть пронумерованы.

Выполненный реферат проверяется преподавателем. Если он оформлен согласно предъявляемым требованиям, то допускается к защите, о чем преподавателем делаются записи на титульном листе работы. Если имеет отрицательный отзыв - возвращается на доработку с последующим представлением о его повторном рассмотрении.

Требуемый уровень оригинальности не менее 50%.

Рефераты могут сопровождаться презентацией, отражающей основные моменты выполненного исследования.

#### **Критерии оценки реферата**

Наименование критерия	Наименование показателей	Максимальное количество баллов
Степень раскрытия сущности проблемы	соответствие содержания теме реферата; полнота и глубина раскрытия основных понятий; знание и понимание проблемы, умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал; умение	5



	обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, основные положения; умение четко и обоснованно формулировать выводы; «трудозатратность» (объем изученной литературы, добросовестное отношение к анализу проблемы); самостоятельность, способность к определению собственной позиции по проблеме и к практической адаптации материала	
Ответы на уточняющие вопросы	ответ структурирован, даны правильные, аргументированные ответы на уточняющие вопросы, демонстрируется высокий уровень участия в дискуссии	3
Соблюдение требований по оформлению	точность в цитировании и указании источника текстового фрагмента, правильность, аккуратность оформления, соблюдение требований к объему реферата; грамотность и культура изложения материала	2

Для подготовки презентации к защите реферата, обучающемуся необходимо использовать PowerPoint. Количество слайдов презентации к защите реферата – не более 10.

Максимальное количество баллов, которое обучающийся может получить за подготовку реферата и презентации к нему составляет 10 баллов. Баллы учитываются в процессе проведения текущего контроля:

10 баллов – оценка «отлично»;

8-10 баллов – оценка «хорошо»;

6-8 баллов – оценка «удовлетворительно»

Менее 6 баллов – оценка «неудовлетворительно».

## 6. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ТЕСТИРОВАНИЮ

Успешное выполнение тестовых заданий является необходимым условием итоговой положительной оценки в соответствии с рейтинговой системой обучения. Выполнение тестовых заданий предоставляет обучающимся возможность самостоятельно контролировать уровень своих знаний, обнаруживать пробелы и принимать меры по их ликвидации. Форма изложения тестовых заданий позволяет закрепить и восстановить в памяти пройденный материал. Тестовые задания охватывают основные вопросы по дисциплине «Организация бизнес-процессов».

У обучающегося есть возможность выбора одного или нескольких правильных ответов из числа предложенных вариантов. Для выполнения тестовых заданий обучающиеся должны изучить лекционный материал по теме, соответствующие разделы учебников, учебных пособий и других источников.

Контрольный тест выполняется обучающимися самостоятельно во время семинарских (практических) занятий.

### Тестовые задания

#### Самостоятельная работа 1. Обзор методик моделирования бизнес-процессов

##### 1. Какая последовательность шагов построения организации является правильной?

Бизнес-процессы > Оргструктура > Стратегия

Стратегия > Бизнес-процессы > Оргструктура

Оргструктура > Бизнес-процессы > Стратегия

##### 2. Какое выражение больше всего характеризует функцию?

Состоит из работ

Выполняется сотрудниками

Поддерживает миссию организации

Состоит из однородных, узкоспециализированных работ

##### 3. Какое выражение больше всего характеризует бизнес-процесс?

Состоит из работ

Состоит из однородных работ

На выходе имеет продукт, обладающий ценностью

Состоит из узкоспециализированных работ

## **Самостоятельная работа 2. Описание нотаций**

### **1. Найдите неправильное утверждение**

Бизнес-процесс состоит из функций

Бизнес-процесс является частью функции

Функция является частью бизнес-процесса

Функция может входить в различные бизнес-процессы

### **2. Какие типы моделей нужно разработать на первом этапе совершенствования деятельности организации?**

«Как надо»

«Как должно быть»

«Как хочется»

«Как есть»

«Как будет»

### **3. До какого уровня нужно строить дерево бизнес-направлений при структуризации деятельности?**

До уровня технологически неразличимых номенклатурных групп или рыночных сегментов

До конкретной номенклатурной позиции

До уровня номенклатурных групп

До уровня отдельных рыночных сегментов

## **Самостоятельная работа 3. Модель ARIS и BPwin**

### **1. Какие бизнес-процессы создают добавленную стоимость?**

Основные бизнес-процессы

Обеспечивающие бизнес-процессы

Бизнес-процессы управления

Бизнес-процессы развития

### **2. Сколько бизнес-процессов управления существует?**

Семь

Двенадцать

Более шестнадцати

Это зависит от специфики бизнеса организации, окружающей его внешней среды и договоренности

### **3. Какую структуру имеют бизнес-процессы управления?**

Регулирование > Планирование > Контроль

Планирование > Регулирование > Контроль

Планирование > Контроль > Регулирование

Контроль > Регулирование > Контроль

## **Самостоятельная работа 4. Методологические основы проектирования бизнес-процессов**

### **1. Какой критерий является основными при выборе глубины описания бизнес-процессов при построении эффективной организационной структуры?**

Между сотрудниками организации должна быть четко разграничена ответственность за операции нижнего уровня;

Операции нижнего уровня должны быть просты и понятны исполнителям;

Глубина описания должна составлять не менее трех уровней;

Глубина описания должна составлять не более семи уровней.

### **2. Какие из бизнес-процессов создают «отсроченную» прибыль или прибыль будущих периодов?**

Основные бизнес-процессы  
Обеспечивающие бизнес-процессы  
Бизнес-процессы управления  
Бизнес-процессы развития

**3. Что отличает сложное горизонтальное описание деятельности организации от простого вертикального?**

Описываются работы  
Описываются взаимодействия между работами, информационные и материальные потоки  
Описывается иерархия работ  
Описывается распределение ответственности структурных звеньев за осуществление работ

**Самостоятельная работа 5. Метод структурного анализа процессов**

**1. Какие из способов описания бизнес-процессов целесообразнее использовать при оптимизации деятельности организации?**

Текстовые  
Табличные  
Графические  
Логические

**2. Что является первичным выходом бизнес-процесса?**

Побочный продукт процесса, который может быть востребован клиентами;  
Поток объектов «инициирующих» запуск процесса;  
Потоки объектов, обеспечивающие нормальное функционирование процесса;  
Основной результат, ради которого существует процесс.

**3. Какой вход является первичным для бизнес-процесса «Продажа»?**

Готовая продукция на складе  
Заявка от клиента  
Отгруженная продукция  
Деньги от клиента

**Самостоятельная работа 6. Регламентация бизнес-процесса при помощи шаблона**

**1. Что обозначают стрелки между работами на классической модели описания бизнес-процессов Work Flow Diagram?**

Последовательность выполнения работ  
Информационный поток  
Материальный поток  
Финансовый поток

**2. Что не является основным критерием выбора приоритетных бизнес-процессов для последующего улучшения?**

Тип бизнес-процесса (основной, обеспечивающий, управления, развития)  
Важность бизнес-процесса  
Проблемность бизнес-процесса  
Возможность проведения изменений в бизнес-процессе

**3. Что больше всего подходит на роль критического фактора успеха для торговой организации?**

Мы должны внедрить систему бюджетирования течение следующего года;  
Мы должны увеличить оборот в следующем месяце на 25%;  
Мы должны иметь самый широкий ассортимент среди предприятий нашей отрасли;

**Мы должны приходить на работу вовремя**

*Самостоятельная работа 7. Система показателей для управления процессами*

**1. Какой метод нужно использовать для повышения удовлетворенности клиента бизнес-процесса?**

Поиск и сокращение временных разрывов  
Минимизация устной информации  
Типизация форм сбора и передачи информации  
Согласование результатов с требованиями

**2. Какой метод нужно использовать для снижения стоимости бизнес-процесса?**

Метод пяти вопросов;  
Метод параллельного выполнения работ  
Поиск и сокращение временных разрывов

***Минимизация устной информации***

**Самостоятельная работа 8. Распределение ответственности за работы**

**1. Какую роль играет внешний клиент в бизнес-процессе «Продажа» в случае если первичным входом процесса является «Заявка от клиента», а первичным выходом - «Отгруженная продукция»?**

Первичного клиента  
Вторичного клиента  
Первичного поставщика  
Вторичного поставщика;  
Первичного поставщика и первичного клиента одновременно

**2. Какой метод целесообразно использовать для снижения времени бизнес-процесса?**

Уменьшение количества входов в процесс  
Метод параллельного выполнения работ  
Минимизация устной информации

***Организация точек контроля***

**Самостоятельная работа 9. Функционально-стоимостной анализ бизнес-процессов**

**1. Что не является основным критерием выбора приоритетных бизнес-процессов для последующего улучшения?**

Тип бизнес-процесса (основной, обеспечивающий, управления, развития)  
Важность бизнес-процесса  
Проблемность бизнес-процесса  
Возможность проведения изменений в бизнес-процессе

**2. Что больше всего подходит на роль критического фактора успеха для торговой организации?**

Мы должны внедрить систему бюджетирования течение следующего года;  
Мы должны увеличить оборот в следующем месяце на 25%;  
Мы должны иметь самый широкий ассортимент среди предприятий нашей отрасли;  
Мы должны приходить на работу вовремя.

**Критерии оценивания тестовых заданий**

Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 90%.

Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 70%.

Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 50%.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на тестовые задания составляет менее 50% либо ответы заимствованы.

**Оформление ответов на тесты**

Ответы на тесты оформляются обучающимся на отдельном листе самостоятельно. В правом углу проставляется ФИО и группа, далее следует номер теста и выбранный вариант ответа.

## **7. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ЗАЧЕТУ**

Процедура зачета как отдельное контрольное мероприятие проводится по следующим вопросам.

Перечень вопросов для проведения промежуточной аттестации по дисциплине «Организация бизнес-процессов»:

1. Экономические предпосылки возникновения бизнес-процессов.
2. Основные проблемы функционального подхода в управлении.
3. Процессный подход в управлении.
4. Сущность, цели и задачи организации бизнес-процессов.
5. Ключевые слова организации бизнес-процессов..
6. Основные принципы организации бизнес-процессов.
7. В каких ситуациях подходит реинжиниринг бизнес-процессов.
8. Бизнес-процесс: понятие и отличительные характеристики.
9. Классификация бизнес-процессов организации.
10. Основные правила выделения процессов в организации.
11. Алмазная модель системы управления организацией.
12. Изменение рабочих единиц в результате РБП.
13. Изменения в характере работы в результате РБП.
14. Изменение роли людей в результате РБП.
15. Изменения в методах подготовки к выполнению работы в результате РБП.
16. Критерии оценки результатов работы и продвижения по службе в организации.
17. Изменения ценностей работников в организации.
18. Изменения в работе менеджеров в результате организации бизнес-процессов.
19. Изменение организационных структур в результате организации бизнес-процессов.
20. Участники проекта по организации бизнес-процессов.
21. Общая характеристика этапов проведения организации бизнес-процессов.
22. Содержание этапа «Идентификация бизнес-процессов».
23. Содержание этапа «Обратный инжиниринг».
24. Содержание этапа «Прямой реинжиниринг».
25. Содержание этапа «Разработка проекта по РБП».
26. Основные критерии выбора процессов для реинжиниринга.
27. Структурный анализ бизнес-процессов, виды карт процессов.
28. Соотношение индуктивного и дедуктивного способов мышления.
29. Методология моделирования бизнес-процессов.
30. Основные подходы к отображению модели бизнес-процесса.
31. Методология ARIS.
32. Роль информационных технологий в организации бизнес-процессов. (старые и новые правила).
33. Характерные особенности современных информационных технологий.
34. Влияние информационных технологий на организационную структуру предприятия.
35. Влияние информационных технологий на организацию бизнес-процессов.
36. Влияние информационных технологий на организацию управления.
37. Влияние информационных технологий на межорганизационное взаимодействие.
38. Программные продукты управления предприятием.
39. Современные проблемы и пути улучшения банковской системы.
40. Возможные направления организации бизнес-процессов банковского сектора.
41. Электронная коммерция и интернет-маркетинг.

42. Как достичь успеха при проведении организации бизнес-процессов.
43. Применение организации бизнес-процессов в российских условиях.
44. Опыт компаний, прошедших реинжиниринг бизнес-процессов («Тако Белл», «Холлмарк», «IBM Кредит», «Форд Мотор», «Кэпитал Холдинг»).

### **Порядок и критерии оценивания**

Зачет выставляется по результатам работы в семестре, при сдаче всех контрольных точек, предусмотренных текущим контролем успеваемости. Зачет является формой оценки качества освоения обучающимся образовательной программы по дисциплине. По результатам зачета обучающемуся выставляется оценка «зачтено» или «не зачтено».

*Оценка «зачтено» выставляется на зачете обучающимся, если:*

- обучающийся набрал по текущему контролю необходимые и достаточные баллы для выставления оценки автоматом;
- обучающийся знает и воспроизводит основные положения дисциплины в соответствии с заданием, применяет их для выполнения типового задания в котором очевиден способ решения;
- обучающийся продемонстрировал базовые знания, умения и навыки важнейших разделов программы и содержания лекционного курса;
- у обучающегося не имеется затруднений в использовании научно-понятийного аппарата в терминологии курса, а если затруднения имеются, то они незначительные;
- на дополнительные вопросы преподавателя обучающийся дал правильные или частично правильные ответы;

Компетенция (и) или ее часть (и) сформированы на базовом уровне .

Оценка «не зачтено» ставится на зачете обучающийся, если:

- обучающийся имеет представление о содержании дисциплины, но не знает основные положения (темы, раздела, закона и т.д.), к которому относится задание, не способен выполнить задание с очевидным решением, не владеет навыками подготовки рефератов и презентаций к ним с помощью программных продуктов, не ориентируется в практической ситуации, не знает основную терминологию, принятую в профессиональной деятельности;
- имеются существенные пробелы в знании основного материала по программе курса;
- в процессе ответа по теоретическому и практическому материалу, содержащемуся в вопросах зачетного билета, допущены принципиальные ошибки при изложении материала;
- имеются систематические пропуски обучающийся лекционных, практических и лабораторных занятий по неуважительным причинам;
- во время текущего контроля обучающийся набрал недостаточные для допуска к экзамену (зачету) баллы;
- вовремя не подготовил отчет по практическим работам, предусмотренным РПД.

Компетенция(и) или ее часть (и) не сформированы.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ

<b>Основная литература</b>			
Авторы,	Заглавие	Издательство,	Адрес
Олехнович С. А.	Организация и управление бизнес-процессами: Конспект лекций	Санкт-Петербург: Университет ИТМО, 2016	<a href="http://www.iprbookshop.ru/67455.html">http://www.iprbookshop.ru/67455.html</a>
Елиферов В. Г., Репин В. В.	Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник	Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2018	<a href="http://znanium.com/go.php?id=942762">http://znanium.com/go.php?id=942762</a>
<b>Дополнительная литература</b>			
Авторы,	Заглавие	Издательство,	Адрес
Кельчевская Н. Р., Сироткин С. А., Пельмская И. С., Исмагилова Г. В., Вольф Ф. В., Слукина С. А., Черненко И. М., Кельчевская Н. Р.	Бизнес-процессы промышленного предприятия: Учебное пособие	Екатеринбург: Уральский федеральный университет, ЭБС АСВ, 2016	<a href="http://www.iprbookshop.ru/68423.html">http://www.iprbookshop.ru/68423.html</a>
Крышкин О.	Настольная книга по внутреннему аудиту: Риски и бизнес-процессы	Москва: ООО "Альпина Паблишер", 2016	<a href="http://znanium.com/go.php?id=915375">http://znanium.com/go.php?id=915375</a>
<b>Методические разработки</b>			
Авторы,	Заглавие	Издательство,	Адрес
ДГТУ; сост. А.Г. Сапожникова	Руководство для преподавателей по организации и планированию различных видов занятий и самостоятельной работы обучающихся в Донском государственном техническом университете: метод. указания	Ростов н/Д.: ИЦ ДГТУ, 2018	<a href="https://ntb.donstu.ru/content/rukovodstvo-dlya-prepodavately-po-organizacii-planirovaniyu">https://ntb.donstu.ru/content/rukovodstvo-dlya-prepodavately-po-organizacii-planirovaniyu</a>
<b>6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"</b>			
Бизнес-процессы: регламентация и управление : учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 319 с. — (Учебники для программы МВА). - Режим доступа:			
Олехнович, С. А. Организация и управление бизнес-процессами [Электронный ресурс] : конспект лекций / С. А. Олехнович. — Электрон. текстовые данные. — СПб. : Университет ИТМО, 2016. — 168 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/67455.html">http://www.iprbookshop.ru/67455.html</a>			
Бизнес-процессы промышленного предприятия [Электронный ресурс] : учебное пособие / Н. Р. Кельчевская, С. А. Сироткин, И. С. Пельмская [и др.] ; под ред. Н. Р. Кельчевская. — Электрон. текстовые данные. — Екатеринбург : Уральский федеральный университет, ЭБС АСВ, 2016. — 340 с. — 978-5-7996-1824-7. — Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/68423.html">http://www.iprbookshop.ru/68423.html</a>			
Настольная книга по внутреннему аудиту: Риски и бизнес-процессы / Крышкин О. - М.: Альпина Пабли., 2016. - 477 с.: ISBN 978-5-9614-4449-0 - Режим доступа: <a href="http://znanium.com/catalog/product/915375">http://znanium.com/catalog/product/915375</a>			



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»**

**Технологический институт сервиса (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе  
(ТИС (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе)**

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

по выполнению практических работ  
по дисциплине «Управление бизнес-процессами»  
для обучающихся направления подготовки  
38.04.02 «Менеджмент»  
Направленность (профиль) «Стратегическое управление»



## Содержание

Введение	3	
Практическая работа 1. Процессный подход к управлению организацией		4
Практическая работа 2. Описание бизнес-процессов и функций		4
Практическая работа 3. Моделирование и описание бизнес-процессов		6
Практическая работа 4. Управление проектом реинжиниринга бизнес-процессов		7
Практическая работа 5. Создание карты процесса		10
Практическая работа 6. Бизнес-планирование реинжиниринга бизнес-процессов		10
Список рекомендуемых информационных источников		29

## ВВЕДЕНИЕ

При изучении курса дисциплины наряду с овладением обучающимися теоретическими положениями уделяется внимание приобретению ими практических навыков с тем, чтобы они смогли успешно применять их в своей последующей деятельности.

Целью дисциплины является формирование у студентов знаний в области управления бизнес-процессами.

Задачи дисциплины:

–сформировать общее представление о содержании, области применения и особенностях технологии реинжиниринга бизнес-процессов (РБП) при реорганизации деятельности предприятий,

–обучить технологиям управления бизнес-процессами (в т.ч. моделирования и анализа) с использованием современных информационных технологий,

–закрепить навыки выполнения работ по реорганизации и управлению бизнес-процессами и применения инструментальных средств моделирования и анализа бизнес-процессов.

В результате освоения данной дисциплины у обучающегося формируются следующие компетенции:

ПК-2: Способен планировать, организовывать, координировать деятельность по управлению организацией (подразделениями, группами сотрудников);

ПК-2.1: Представляет основные теории и концепции управления организацией и ее основными функциональными направлениями деятельности.

ПК-2.2: Осуществляет управление деятельностью подразделений для достижения функциональных и общекорпоративных целей.

ПК-2.3: Осуществляет планирование и контроль производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности.

ПК-2.4: Осуществляет управление оперативной деятельностью подразделений

ПК-5: Способен осуществлять педагогическую деятельность на основе требований стандартов и условий реализации образовательных программ.

ПК-5.1: Знает особенности осуществления образовательных процессов и педагогические методы и технологии.

ПК-5.2: Разрабатывает и обновляет учебно-методическое обеспечение учебных курсов в соответствии с формами и технологиями обучения.

ПК-5.3: Применяет в преподавании учебных курсов современные образовательные технологии, включая электронное и дистанционное обучение.

Изучив данный курс, обучающийся должен:

Знать:

общетеоретические закономерности, типичные и уникальные характеристики бизнес-процессов, причины возникновения реинжиниринга бизнес-процессов, его методологию и принципы, инструментальные средства совершенствования бизнес-процессов

Уметь:

самостоятельно исследовать бизнес-системы, описывать их в виде формальных моделей, проводить системный анализ формальных моделей бизнес-систем, разрабатывать предложения по улучшению бизнес-процессов для достижения коренных улучшений в основных показателях деятельности предприятия

Владеть:

стандартами исследования и регламентации бизнес-процессов, видами формальных моделей для описания бизнес-процессов, циклами регулярного улучшения бизнес-процессов, принципами построения, структурой и технологиями использования

CASE-средств для анализа бизнес-процессов.

Реализация компетентностного подхода предусматривает широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий (разбор и анализ конкретных ситуаций, собеседование) в сочетании с внеаудиторной работой в целях формирования и развития профессиональных навыков бакалавров.

Лекционный курс является базой для последующего получения обучающимися практических навыков, которые приобретаются ими на практических занятиях, проводимых в активных формах.

Методика проведения практических занятий и их содержание продиктованы стремлением как можно эффективнее развивать у обучающихся мышление и интуицию, необходимые современному специалисту. Активные формы семинаров открывают большие возможности для проверки усвоения теоретического и практического материала обучающимися.

### **Практическое занятие 1. Процессный подход к управлению организацией**

#### **Цель:**

- сформировать у обучающихся профессиональные компетенции ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3, ПК-2.4, ПК-5.1, ПК-5.2, ПК-5.3;
- раскрыть понятие и содержание бизнес-процессов;
- охарактеризовать классификацию форм бизнес-процессов;
- охарактеризовать особенности в сфере услуг.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Экономические предпосылки возникновения бизнес-процессов.
2. Корни бизнес-процессов
3. Сущность, цели и задачи бизнес-процессов.

#### **Темы рефератов, докладов, эссе:**

1. Принципы качества Э.Демпинга.
2. Развитие взглядов на улучшение бизнес-процессов.
3. Японская парадигма улучшения бизнес-процессов.
4. Современные подходы к улучшению бизнес-процессов.
5. Стандарты качества ISO-9000:2000

**Тесты:** 1-12.

**Задача:** 1.

**Литература:** 1, 3, 5,8.

### **Практическое занятие 2. Описание бизнес-процессов и функций**

#### **Цель:**

- сформировать у обучающихся профессиональные компетенции ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3, ПК-2.4, ПК-5.1, ПК-5.2, ПК-5.3;
- дать понятие процессно-ориентированного управления;
- рассмотреть применяемые модели управления предприятием и их взаимосвязь с результативностью бизнеса;
- охарактеризовать процессно-ориентированное управление как основу инжиниринговых решений;
- раскрыть понятие и сущность бизнес-процесса, перечислить основные показатели бизнес-процесса и факторы, влияющие на его эффективность;

- охарактеризовать классификацию бизнес-процессов;
- раскрыть сущность модели бизнес-процесса и способов ее описания.

**Контрольные вопросы:**

1. Бизнес-процесс: основные понятия, сущность.
2. Классификация бизнес-процессов в организации.
3. Правила выделения процессов в организации.
4. Алмазная модель системы управления организацией.

**Темы рефератов, докладов, эссе:**

1. Бизнес-процесс: понятие и отличительные характеристики.
2. Классификация бизнес-процессов организации.
3. Основные правила выделения процессов в организации.
4. Алмазная модель системы управления организацией.
5. Изменение основных составляющих в организации (характер работы, методы подготовки, рабочих единиц и т.д.) под влиянием РБП.
6. Критерии оценки результатов работы и продвижения по службе в организации, прошедшей РБП.
7. Участники проекта по реинжинирингу бизнес-процессов.

**Тесты:** 13-19.

**Задача:** 2.

**Литература:** 2,3,4,9.

**Практическое занятие 3. Моделирование и описание бизнес-процессов**

**Цель:**

- сформировать у обучающихся профессиональные компетенции ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3, ПК-2.4, ПК-5.1, ПК-5.2, ПК-5.3;
- рассмотреть формальный аппарат технологии проектирования систем;
- обосновать выбор методологии моделирования бизнес-процессов.
- изучить методы и инструментальные средства реинжиниринга бизнес-процессов.

**Контрольные вопросы:**

1. Формальный аппарат технологии проектирования систем.
2. Обоснование выбора методологии моделирования бизнес-процессов.
3. Организация РБП.
4. Технологическая сеть РБП.
5. Компонентная технология РБП с использованием системы управления знаниями.
6. Организация работ по реинжинирингу бизнес-процессов.
7. Методы и инструментальные средства реинжиниринга бизнес-процессов.

**Темы рефератов, докладов, эссе:**

1. Общая характеристика этапов проведения реинжиниринга бизнес-процессов.
2. Содержание этапа «Идентификация бизнес-процессов».
3. Содержание этапа «Обратный инжиниринг».
4. Структурный анализ бизнес-процессов, виды карт процессов.
5. Содержание этапа «Прямой реинжиниринг».
6. Содержание этапа «Разработка проекта по РБП».

**Тесты:** 20-31.

**Задача:** 3.

**Литература:** 6,9,14,18.

## **Практическое занятие 4. Управление проектом реинжиниринга бизнес-процессов**

### **Цель:**

- сформировать у обучающихся профессиональные компетенции ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3, ПК-2.4, ПК-5.1, ПК-5.2, ПК-5.3;
- дать основные понятия проекта инжиниринга;
- охарактеризовать процедуру управления проектом и её составляющих (инициация проекта; планирование проекта; исполнение проекта; контроль проекта; завершение проекта);
- привести основные формы документов и примеры использования программных продуктов для управления проектом инжиниринга;
- охарактеризовать особенности разработки и управления проектом инжиниринга в сфере услуг.

### **Контрольные вопросы:**

1. Проект инжиниринга, основные понятия.
2. Процедура управления проектом:
  - 2.1. Инициация проекта.
  - 2.2. Планирование проекта.
  - 2.3. Исполнение проекта.
  - 2.4. Контроль проекта.
  - 2.5. Завершение проекта.
3. Формы документов, использование программных продуктов для управления проектом инжиниринга.
4. Особенности разработки и управления проектом инжиниринга в сфере услуг.
5. Проектные риски в инжиниринге.
6. Мультипроектное управление в инжиниринге.

### **Темы рефератов, докладов, эссе:**

1. Роль информационных технологий в реинжиниринге бизнес-процессов (старые и новые правила).
2. Характерные особенности современных информационных технологий.
3. Влияние информационных технологий на структуру предприятия, её управление, организацию бизнес-процессов и межорганизационное управление.

**Тесты:** 32-40.

**Задача:** 4.

**Литература:** 3, 11, 14, 17, 18.

## **Практическое занятие 5. Создание карты процесса**

### **Цель:**

- сформировать у обучающихся профессиональные компетенции ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3, ПК-2.4, ПК-5.1, ПК-5.2, ПК-5.3;
- изучить структурный анализ процессов;
- рассмотреть схему внешней среды процесса;
- составить графики информационных потоков.

### **Контрольные вопросы:**

1. Структурный анализ процессов.
2. Схема внешней среды процесса.
3. Графики информационных потоков.

- 4.Выделение уровней информационных потоков.
- 5.Рекомендации для использования SPA.
- 6.Схемы алгоритмов.
- 7.Максимизация использования SPA.

**Темы рефератов, докладов, эссе:**

- 1.Основные критерии выбора процессов для реинжиниринга.
- 2.Структурный анализ бизнес-процессов, виды карт процессов.

**Тесты:** 40-45.

**Задача:** 5.

**Литература:** 3,5,6,16,17.

**Практическое занятие 6. Бизнес-планирование реинжиниринга бизнес-процессов**

**Цель:**

- сформировать у обучающихся профессиональные компетенции ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3, ПК-2.4, ПК-5.1, ПК-5.2, ПК-5.3;
- рассмотреть реинжиниринг бизнес-процессов как цель бизнес-планирования; разработка бизнес-плана с точки зрения задач, особенностей, требований и подходов реинжиниринга.

**Контрольные вопросы:**

- 1.В чем назначение бизнес-плана?
- 2.Как можно составить математическую модель бизнес-плана?
- 3.Каковы основные элементы бизнес-плана?
- 4.Какие разделы включает бизнес-план?
- 5.Каковы показатели эффективности использования капитала фирмы?
- 6.В чем заключается бизнес-диагностика деятельности фирмы
- 7.Какие этапы включает в себя бизнес-диагностика?
- 8.В чем заключается сущность реинжиниринга?
- 9.Назовите этапы реинжиниринга?

**Темы рефератов, докладов, эссе:**

- 1 .Современные проблемы и пути улучшения банковской системы (с использованием РБП)
2. Электронная коммерция и интернет-маркетинг.
3. Как достичь успеха при проведении реинжиниринга бизнес-процессов.
4. Применение реинжиниринга бизнес-процессов в российских условиях.

**Тесты:** 46-60.

**Задача:** 6.

**Литература:** 2, 10, 14,17,18.

**ТЕСТЫ**

- 1.Внедрение в организации процессного подхода означает:
  1. Описание наиболее важных бизнес-процессов организации.
  2. Внедрение ISO 9001:2000.
  - 3.Критерии внедрения процессного подхода являются субъективными.
  4. Оптимизацию ряда бизнес-процессов.
2. При внедрении процессного подхода:

1. Должны быть выделены процессы по ISO 9001:2000
  2. Должны быть выделены процессы, создающие ценность
  3. Построена система процессов, охватывающая деятельность всей организации
  4. Должны быть выделены важнейшие «сквозные» бизнес-процессы
3. Можно считать, что в организации внедрен процессный подход, если:
    1. Описаны бизнес-процессы, требуемые ISO 9001:2000
    2. Описаны "сквозные" бизнес-процессы
    3. Созданы положения о подразделениях
    4. Бизнес-процессы регламентированы (на требуемом уровне детализации) и увязаны по входам и выходам
4. При внедрении процессного подхода для целей управления:
    1. Должна быть создана система показателей для управления бизнес-процессами по всей системе процессов
    2. Должны быть определены KPI для сквозных бизнес-процессов
    3. Должны быть установлены цели развития организации в целом
5. При внедрении процессного подхода, для целей управления должны быть:
    1. Разработаны должностные инструкции руководителей.
    2. Разработаны и внедрены регламенты деятельности руководителей всех уровней по непрерывному улучшению процессов на основе цикла PDCA.
    3. Разработаны KPI по каждому процессу.
    4. Созданы формы управленческой отчетности по всем бизнес-процессам.
6. При внедрении процессного подхода действует следующая система мотивации:
    1. Владельцы процессов депремируются в случае снижения эффективности процессов.
    2. Владельцы процессов депремируются в случае невыполнения плана по результативности бизнес-процесса.
    3. Разработана системы премирования руководителей и сотрудников подразделений на основе KPI.
    4. Разработана и внедрена мотивации владельцев процессов в зависимости от улучшения показателей процессов, основанная на анализе экономического эффекта от улучшения.
    5. Владельцы процессов премируются в случае повышения эффективности процессов.
7. Внедрение процессного подхода предполагает, что:
    1. Определены границы сквозных процессов.
    2. Назначены владельцы процессов.
    3. Установлены правила взаимодействия владельцев процессов и руководителей структурных подразделений.
    4. Зоны владельцев процессов четко определены, взаимодействие процессов согласовано на межфункциональном уровне.
8. Ошибкой при внедрении процессного подхода является то, что:
    1. Выделено недостаточно много времени для детального описания всех бизнес-процессов.
    2. Вместо нотации IDEF0 используют ARIS eEPC.
    3. Программное обеспечение для описания бизнес -процессов используется неэффективно.
    4. При описании бизнес-процессов не рассматриваются контуры управления ими.
9. Сложность внедрения процессного подхода к управлению заключается в том, что:

1. Руководители считают, что сотрудники оказывают сопротивление изменениям.
2. Руководители верхнего уровня ставят слишком сложные задачи подчиненным.
3. Менеджмент верхнего уровня не участвует в разработке и внедрении.
4. Руководители не имеют поддержки персонала.

10. Важнейшим условием внедрения процессного подхода является:

1. Наличие в организации квалифицированных сотрудников, обладающих методиками моделирования бизнес-процессов.
2. Наличие внешних консультантов.
3. Готовность учредителей и руководителей к принципиальным изменениям системы управления.
4. Детальное описание бизнес-процессов в графической форме.

11. Внедрять процессный подход в организации должны:

1. Внешний консультант.
2. Менеджер по качеству, внедряющий ISO 9001:2000
3. Руководители организации, в первую очередь - Генеральный директор.
4. Отдельная рабочая группа, ответственная за описание бизнес-процессов.

12. Для реального изменения деятельности организации на принципах процессного подхода требуется:

1. Наличие методики описания бизнес-процессов.
2. Понимание руководителями организации идей процессного подхода и практических методов его внедрения.
3. Наличие сертификата по ISO 9001:2000.
4. Наличие инструмента моделирования бизнес-процессов, например ARIS.

13. Бизнес-процесс это:

1. Преобразование входов в выходы.
2. Цепочка работ, последовательно выполняемых сотрудниками организации.
3. Цепочка создания ценности.
4. Совокупность функций различных взаимодействующих отделов, представленная в виде графической схемы. Деятельность, преобразующая входы в выходы, представляющие ценность для клиента.

14. Бизнес-процесс отличается от процесса тем, что:

1. Бизнес-процесс проходит через всю организацию, а процесс – нет.
2. По бизнес-процессу существует отчетность, а по процессу – нет.
3. Бизнес-процесс создает ценность, а процесс – нет
4. Детализацией. Могут применяться различные наименования для процессов разного уровня. Понятия эквивалентны.

15. Входы бизнес-процесса это:

1. Информация (документы) и материальные объекты
2. Сырье и материалы
3. Регламентирующие процесс документы
4. Распоряжения руководителя

16. Выходы бизнес-процесса это:

1. Отчетные документы.



2. Брак.
3. Результат выполнения бизнес-процесса - информация (документы) и материальные объекты.
4. Готовые изделия.

17. Ресурсы бизнес-процесса это:

1. Персонал.
2. Финансовые средства.
3. Здания и сооружения.
4. Оборудование, персонал, инфраструктура, среда, программное обеспечение, используемые для выполнения процесса.

18. Владелец бизнес-процесса это:

1. Сотрудник, отвечающий за бизнес-процесс
2. Должностное лицо, которое имеет в своем распоряжении ресурсы, управляет ходом бизнес-процесса и несет ответственность за результаты и эффективность бизнес-процесса
3. Коллегиальный орган управления процессом
4. Молодой, творческий, инициативный сотрудник, отвечающий за результат процесса

19. Показатели бизнес-процесса это:

1. KPI бизнес-процесса.
2. Стоимостные показатели бизнес-процесса.
3. Количественные и/или качественные параметры, рассчитываемые по определенной методике и характеризующие результативность и эффективность выполнения бизнес-процесса.
4. Цели выполнения процесса.

20. Показатели продукта бизнес-процесса это:

1. Функциональные характеристики продукта
2. Количественные и/или качественные параметры, рассчитываемые по определенной методике и характеризующие продукт процесса
3. Цена продукта и время его производства
4. Типы дефектов по продукту

21. Показатели удовлетворенности клиента бизнес-процесса это:

1. Величина затрат на устранение дефектов продукции, выявленных клиентом.
2. Процент рекламаций.
3. Темп роста объемов продаж по одному клиенту.
4. Количественные и/или качественные параметры, рассчитываемые по определенной методике и характеризующие степень удовлетворенности клиента продуктом процесса.

22. Матрица ответственности бизнес-процесса это:

1. Документ, определяющий состав участников процесса.
2. Таблица, описывающая ответственность участников процесса за выполнение частей процесса.
3. Список участников процесса с указанием ответственных.
4. Таблица, содержащая перечень функций процесса.

23. Регламент бизнес-процесса это:

1. Документ, определяющий технологию выполнения бизнес-процесса
2. Документ, определяющий требования к результатам, порядку управления и выполнения, ресурсам и входам процесса
3. Список всех операций процесса

#### 4. Графическая схема бизнес-процесса

24. Сквозной или межфункциональный бизнес-процесс это:

1. Цепочка работ от входа до выхода из организации
2. Совокупность различных видов деятельности, выполняемых в различных подразделениях, преобразующая входы в выходы, представляющие ценность для клиентов организации
3. Совокупность функций различных отделов организации, выделенная по определенному признаку
4. Технология изготовления продукта

25. Система бизнес-процессов организации должна охватывать:

1. Основные процессы, создающие ценность для клиента.
2. Вся деятельность организации.
3. 3-5 важнейших сквозных процессов организации.
4. Все процессы, требуемые по ISO 9001:2000.

26. Система бизнес-процессов состоит из:

1. Функций подразделений.
2. Процессов администрирования и управления.
3. Взаимодействующих процессов, увязанных в систему.
4. Бизнес-процессов, процессов, процедур, функций, работ, операций.

27. Основные бизнес-процессы это:

1. Процессы, наиболее важные для организации.
2. Процессы, связанные с материальным производством.
3. Процессы, участвующие в создании ценности для клиентов организации.
4. Процессы верхнего уровня.

28. Вспомогательные бизнес-процессы это:

1. Процессы, не связанные с материальным производством.
2. Процессы, обеспечивающие основные процессы ресурсами.
3. Процессы, второстепенные по значимости.
4. Процессы администрирования.

29. За каждый бизнес-процесс в системе процессов организации:

1. Может отвечать несколько руководителей.
2. Отвечает неформальный лидер команды процесса.
3. Может никто не отвечать, но важно, чтобы руководство организации получало информацию о ходе и результатах процесса.
4. Должен отвечать один владелец процесса.

30. Создание системы бизнес-процессов организации предполагает:

1. Описание процессов на рабочих местах с последующим укрупнением до уровня подразделений.
2. Определение полномочий владельцев процессов.
3. Четкое определение границ процессов и зон ответственности руководителей.
4. Создание перечня процессов, границы можно установить позже.

31. Система бизнес-процессов организации может создаваться на основе:

1. На основе требований ISO 9001:2000.
2. На основе анализа цепочек создания ценности.

3. На основе списка процессов американской Бенчмаркинговой палаты.
  4. На основе выделения процессов существующих структурных подразделений.
32. Основными критериями выделения бизнес-процессов при анализе деятельности подразделений являются:
1. Выходы (результаты) процесса, технология процесса, ресурсы процесса.
  2. Существующие положения о подразделениях
  3. Мнения специалистов подразделения, выполняющих оперативную работу по процессу.
  4. Мнение руководителя структурного подразделения.
33. В одном структурном подразделении можно выделить:
1. Несколько бизнес-процессов уровня подразделения (не более 7).
  2. Неограниченное количество процессов.
  3. Один бизнес-процесс, совпадающий с границами этого структурного подразделения.
  4. Административные и основные процессы.
34. Для каждого бизнес-процесса в сети процессов организации должны быть:
1. Определены формы отчетности по процессу.
  2. Определены клиенты процесса.
  3. Определены выходы/клиенты, входы/поставщики, технология выполнения, ресурсы, порядок управления процессом.
  4. Определены моменты начала и завершения процесса.
35. При построении системы бизнес-процессов организации:
1. Организационная структура может быть перестроена на основе перераспределения зон ответственности руководителей с учетом системы процессов.
  2. Нужно жестко привязывать систему процессов к структуре.
  3. Не нужно обращать внимания на существующую организационную структуру.
  4. Существующая организационная структура должна учитываться при разработке структуры процессов. В дальнейшем она может быть изменена.
36. Построение системы бизнес-процессов организации целесообразно начинать с:
1. Детального описания деятельности на нижнем уровне.
  2. Определения и классификации функций, выполняемых в структурных подразделениях.
  3. Покупки программного обеспечения для моделирования бизнес-процессов и разработки «Соглашения по моделированию».
  4. Анализа организации «сверху» при помощи схемы цепочки создания ценности.
37. Что значит описать бизнес-процесс?
1. Составить таблицу операций процесса
  2. В положении о подразделении указать перечень функций процесса
  3. Описать входы/выходы, технологию, ресурсы и порядок управления процессом
  4. Разработать графическую схему выполнения процесса
38. Как описывать бизнес-процессы?
1. Составить перечень функций, входящих в каждый сквозной процесс.
  2. Начиная описание с процессов верхнего уровня, а затем осуществляя детализацию до заданного уровня («сверху-вниз»).
  3. Путем составления перечня функций, выполняемых во всех подразделениях.
  4. С нижнего уровня - работ, выполняемых отдельными исполнителями («снизу-вверх»).
39. Методика описания бизнес-процессов создается для:

1. Стандартизации работы по описанию процессов организации.
2. Обеспечения применения научного подхода к моделированию процессов.
3. Для эффективного решения задачи регламентации бизнес-процессов.
4. Для отчета перед вышестоящим руководством.

40. Методика описания бизнес-процессов должна основываться на:

1. Рекомендациях внешних консультантов.
2. Существующих формах положений о подразделениях.
3. Существующих стандартах описания бизнес-процессов (IDEF0, IDEF3, нотации ARIS и др.).
4. Четких правилах, установленных внутри организации.

41. Методика описания бизнес-процессов должна включать:

1. Требования к структуре и формам представления информации о ходе и результатах процесса, порядок описания процесса.
2. Базовые требования стандартов моделирования, например IDEF0.
3. Перечень всех процессов организации.
4. Детальное описание всех нюансов моделирования бизнес-процессов при помощи нотаций.

42. Методика описания бизнес-процессов должна быть оформлена в виде:

1. Рекомендаций общего характера.
2. Шаблона, по которому каждый владелец процесса сможет описать свой процесс в соответствии с установленными требованиями.
3. Документа, содержащего подробное описание методик управления проектом, сбора информации, описания процесса и т. д.
4. Ничего оформлять не нужно - уже есть стандарт ISO 9001:2000, где все требования указаны.

43. Описание бизнес-процессов в организации должно осуществляться:

1. Отдельным, специально выделенным подразделением небольшой численности.
2. Внешними консультантами.
3. Рабочей группой организации.
4. Менеджером по качеству и его сотрудниками
5. Рабочими группами по каждому процессу, работающими под управлением владельцев процессов и описывающими процесс при помощи шаблона..

44. Разумным сроком описания бизнес-процессов организации является:

1. 2-3 года.
2. 3-4 недели.
3. 3-6 месяцев.
4. Период, установленный руководителем организации.

45. Описание бизнес-процессов необходимо для:

1. Последующей регламентации процессов, анализа и реорганизации, управления процессами.
2. Убеждения руководства организации в необходимости приобретения ERP-системы.
3. Проведения реинжиниринга по Хаммеру и Чампи.
4. Реструктуризации бизнеса.

46. За описание и регламентацию бизнес-процессов организации отвечает:

1. Менеджер по качеству.

2. Участники рабочей группы.
3. Первое лицо организации (Генеральный директор).
4. Руководитель проекта внедрения процессного подхода.

47. При описании бизнес-процессов взаимодействие между подразделениями налаживается за счет:

1. Согласования процессов по входам-выходам и ресурсам.
2. Проведения совещаний рабочих групп по процессам.
3. Разработки системы отчетности по процессам.
4. Указания ответственности владельцев процессов.

48. При описании бизнес-процессов нужно добиваться:

1. 100%-ого соответствия реальной деятельности до самого детального уровня рассмотрения.
2. Удовлетворения вышестоящего руководителя.
3. Заданного уровня подробности и достоверности описания.
4. Полного соответствия требуемой форме шаблона регламента процесса и заданной детальности описания.

49. Система непрерывного улучшения бизнес-процессов должна быть построена на основе:

1. Детальной отчетности владельцев процессов по затратам на процесс (бюджетирование по процессу).
2. Методики BSC Нортон и Каплана.
3. Цикла PDCA по управлению процессом.
4. Управления по целям (MBO).

50. Смысл цикла PDCA состоит в:

1. В выявлении и наказании виновников ошибок, допущенных при выполнении процесса.
2. Создании жесткой исполнительской дисциплины и страха у сотрудников допустить нарушения регламентов.
3. Определении целей по улучшению процесса и жестком контроле их достижения со стороны высшего менеджмента организации.
4. Непрерывном улучшении бизнес-процесса
5. Управлении процессом на основе фактов путем выявления причин отклонений от нормального хода процесса, разработки и выполнения мероприятий по их устранению.

51. Цикл PDCA непрерывного улучшения бизнес-процесса должен быть реализован за счет:

1. Организации и проведения дней качества.
2. Приказов и распоряжений руководителей компании.
3. Лозунгов, помещенных на наиболее видных местах офиса организации и призывающих повышать эффективность и качество процессов.
4. Регламентации деятельности руководителей (владельцев процессов) по управлению процессами, системы аудита процессов, системы мотивации руководителей от улучшения показателей процессов, за счет лидерства руководства.

52. Для управления бизнес-процессом необходимы:

1. Показатели результативности и эффективности процессов.
2. KPI процесса.
3. Показатели времени выполнения процесса.
4. Показатели затрат на процесс.

53. Результативность бизнес-процесса это:

1. Среднее время выполнения процесса.
2. Отношение фактического результата выполнения процесса к запланированному.
3. Производительность процесса.
4. Соответствие результатов деятельности процесса целям организации.

54. Эффективность бизнес-процесса это:

1. Отношение фактического результата выполнения процесса к затраченным на его получение ресурсам.
2. Сумма затрат на качество, отнесенная к общим затратам на выполнение процесса.
3. Процент дефектов продукции.
4. Себестоимость единицы изделия.

55. Комплексная система показателей для управления каждым бизнес-процессом должна включать:

1. Показатели процесса, показатели продукта процесса, показатели удовлетворенности клиентов процесса.
2. Показатели процента дефектов.
3. Показатели, требуемые ISO 9001:2000.
4. Показатели затрат на процесс и времени выполнения процесса.

56. Показатели процесса должны включать следующие виды показателей:

1. Стоимостные, временные и технические показатели.
2. Показатели качества.
3. Показатели достижения стратегических целей компании.
4. Другие показатели.

57. Нормальное значение показателя бизнес-процесса это:

1. Количественная величина, установленная документально в качестве планового значения (норматива) показателя на заданный период.
2. Значение показателя, не отличающееся более чем на 5% от планового значения.
3. Среднее значение показателя за определенный период.

58. Допустимое отклонение показателя бизнес-процесса это:

1. Отклонение на величину не более 5% от нормативного значения показателя.
2. Отклонение, ущерб от которого невелик.
3. Отклонение, при котором не нужно докладывать владельцу процесса.
4. Количественная величина, установленная документально и представляющая собой плановое (нормативное) значение отклонения показателя от нормального значения.

59. В случае выхода значения показателя бизнес-процесса за допустимые пределы владелец процесса должен:

1. Зафиксировать отклонение и ждать, как дальше будет меняться состояние процесса.
2. Увеличить допустимые пределы и обосновать это увеличение перед вышестоящим руководством.
3. Немедленно уведомить вышестоящего руководителя.
4. Зафиксировать отклонение, оценить возможный ущерб, выявить причину отклонения и разработать корректирующие мероприятия.

60. Корректирующее мероприятие это:

1. Деятельность по приведению процесса в нормальное состояние.
2. Депремирование сотрудников, выполняющих процесс.
3. Административные меры репрессивного характера по отношению к исполнителям процесса.
4. Изменение плановых показателей процесса.

## ЗАДАЧИ

**Задача 1.** Сформулируйте основные структурные характеристики для отрасли ресторанно – гостиничного бизнеса по примеру производство соесодержащих продуктов. ООО «Техномол пищевые продукты», основное направление деятельности которого разработка и внедрение технологий, производство и поставка ингредиентов для пищевой промышленности на российский рынок и в страны СНГ. Объектом исследования является система управления холдинга «Техномол пищевые продукты». Компания уже более 10 лет работает в пищевой промышленности. Является официальным дистрибьютором компании АДМ, мирового лидера по производству соевых белков и ингредиентов для пищевой промышленности. Соевый бизнес - один из наиболее активно и динамично развивающихся секторов экономики. С июня 2002 года Компания "Техномол" открыла собственное производство по переработке соевых бобов. Переработка происходит по безотходной технологии с получением соевого шрота, соевого масла, соевой муки, текстурированных соевых продуктов. Уникальный метод сухой экструзии позволяет производить полную переработку соевых бобов без применения растворителей, тем самым, получая 100% экологически чистые, уникальные продукты переработки. В качестве сырья используются только не модифицированные соевые бобы. Соевые пищевые ингредиенты: изоляты, концентраты, текстураты, соевая мука, лецитин и т.д., - уже достаточно прочно вошли в нашу жизнь. Сегодня без них уже трудно представить большинство технологий в мясоперерабатывающей и кондитерской промышленности, выпуск ряда продуктов в молочной, хлебобулочной, рыбоперерабатывающей и других отраслях. В России ежегодно потребляется свыше 15 тыс. тонн изолятов, 70 тыс. тонн концентратов, от 50 до 60 тыс. тонн текстуратов соевого белка, а также не менее 30 тыс. тонн соевой муки. В среднем, каждый россиянин в год употребляет около 0.7 кг чистого соевого белка, при этом для жителей крупных городов данный среднедушевой показатель достигает 1.5 кг. Внутренний рынок соевых ингредиентов растет впечатляющими темпами - до 10-15% в год! Из относительно положительных характеристик отечественной соевой индустрии можно назвать преобладающее использование отечественного экологически чистого и генетически немодифицированного сырья и сравнительно низкий уровень цен и затрат. Несмотря на столь мало оптимистичную ситуацию, соевая индустрия России стоит на пороге подъема и интенсивного роста. Сложно не видеть ее объективных перспектив и не чувствовать того внимания, которое сегодня проявляют к соответствующим проектам банки, инвестиционные фонды и другие финансовые институты.

**Задача 2.** Перечислите и проранжируйте основные проблемы ресторана, требующие немедленного решения. В последнее время выявился ряд проблем на предприятии, требующий как можно более скорейшего решения. Основные проблемы:

- Проблемы операционного характера: значительные издержки, большое количество брака, высокая длительность операций;
- Снижение эффективности деятельности и управления Компанией, сопровождаемое трудностями в определении проблемных областей;
- Внедрение новых подходов к управлению;

- Подготовка к автоматизации деятельности Компании;
- Подготовка к внедрению Систем управления качеством (подготовка к сертификации);
- Значительный неконтролируемый рост численности персонала;
- Развитие Компании, сопровождаемое увеличением количества незафиксированных 41 правил выполнения работ, непонятных для персонала и ведущих к возникновению дублирования функций между сотрудниками (подразделениями) и появлению "зон безответственности";
- Отсутствие прозрачности осуществления бизнес-процессов и распределения ответственности за результат;
- Подготовка к упорядочиванию информационных потоков и внедрению системы Документационного Обеспечения Управления;
- Реорганизация функциональной и организационной структур. Наличие этих проблем свидетельствует о необходимости начала планомерной работы по формированию системы внутренних нормативных документов через регламентацию деятельности. Когда из-за расширения бизнеса возникает так много отклонений, что время первых лиц занято только текучкой, а развитие компании начинает "пробуксовывать", самое время задуматься о переходе к регулярному менеджменту. Регулярный менеджмент - это метод управления компанией, при котором основное внимание уделяется созданию системы регламентирующих документов направленных на стандартизацию постоянно повторяющейся деятельности для исключения возможных ошибок. Основной целью оптимизации и регламентации бизнес-процессов является качественное улучшение деятельности компании, а также отдельных ее направлений за счет создания взаимосвязанного комплекта системообразующих документов, которые описывают наиболее значимые (ключевые) и часто реализуемые процессы.

**Задача 3.** Сформулируйте основные этапы выделения основных бизнес-процессов ресторана, требующие немедленного решения. Можно выделить следующий перечень последовательно реализуемых этапов для производства соесодержащих продуктов: Этап 1. Диагностика бизнес-процессов компании. Этап 2. Моделирование существующих бизнес-процессов. Этап 3. Оценка оптимальности и оптимизация бизнес-процессов. Этап 4. Организация внедрения изменений. Этап 5. Разработка регламентирующих документов. Этап 6. Внедрение регламентирующих документов. Перечисленные этапы могут быть реализованы как комплексно, так и частично, в зависимости от поставленных задач и требуемых результатов. Однако наибольший эффект, как показывает практика, достигается именно за счет комплексного подхода к изучению проблем.

**Задача 4.** Опишите содержание (работы) по каждому этапу для предприятия – ресторан

*Этап 1.* Проведение диагностики существующей системы управления Компании обусловлено необходимостью решения следующих задач:

- Определение проблемных зон во взаимодействии должностных лиц и подразделений при решении задач Компании;
- Выделение основных и вспомогательных направлений деятельности с последующей их декомпозицией на бизнес-процессы;
- Формирование предпосылок для создания прозрачной и упорядоченной системы внутренних регламентирующих документов Компании.

На данном этапе проводятся интервью с руководителями подразделений, анализируется организационная структура компании, составляется предварительный перечень регламентируемой документации для последующей разработки, определяется формат моделирования процессов. При наличии у Компании схем бизнес-процессов и их описания, проводится анализ данных документов, и выявляются основные проблемные



зоны, требующие оптимизации (при наличии). Проведение диагностики предполагает реализацию следующих работ:

1. Формирование Рабочей группы проекта, разработка и утверждение процедуры согласования разрабатываемых регламентирующих и организационных документов.

2. Анализ существующих материалов, регламентирующих деятельность Компании. Анализ схем бизнес-процессов и их текстовых описаний. Анализ существующих форм документов - промежуточных результатов бизнес- процессов Компании.

3. Формирование и согласование перечня разрабатываемых в ходе проекта Регламентов БП.

4. Формирование и согласование перечня организационных документов (положений о подразделениях и должностных инструкций), подлежащих разработке.

5. Согласование формата регламентирующих и организационных документов, разрабатываемых в ходе проекта.

6. Разработка детализированного План-графика проекта. В результате реализации данных работ формируется отчет (в формате презентации), содержащий основные выявленные проблемные зоны и предлагаемые методы их устранения, перечень и формат регламентов бизнес- процессов и организационных документов, подлежащих разработке в ходе проекта, план-график планируемых работ, состав рабочей группы проекта. Этап проведения диагностики системы управления является ключевым для начала выполнения работ по моделированию существующих бизнес- процессов.

*Этап 2.* Основной задачей данного этапа является создание моделей бизнес- процессов, отображающих последовательность действий, разграничение ответственности среди исполнителей, сроки, результаты работ. Данные модели являются графическим отображением выполнения бизнес-процессов в компании на момент реализации данного этапа проекта. В ходе реализации данного этапа проводятся следующие работы:

1. Детальный анализ документов, регламентирующих существующее состояние системы управления компанией в рамках выделенных бизнес-процессов, с целью определения порядка и сроков выполнения каждого бизнес-процесса, исполнителей и конечных результатов каждой бизнес-процедуры.

2. Проведение интервью руководителями со специалистами компании с целью определения порядка выполнения функций в рамках выделенных бизнес-процессов и особенностей их реализации;

3. Разработка проектов моделей бизнес-процессов "как есть" ("as-is") в одной из следующих нотаций : All Fusion Process Modeler/ BPwin (нотация IDEFO; IDEF3); MS Visio (усовершенствованная нотация Cross Functional Flowchart); ARIS Toolset (нотация eEPS).

4. All Fusion Process Modeler/ BPwin (нотация IDEFO; IDEF3);

5. MS Visio (усовершенствованная нотация Cross Functional Flowchart);

6. ARIS Toolset (нотация eEPS).

7. Согласование моделей бизнес-процессов руководителями со специалистами компании;

8. Корректировка моделей бизнес-процессов по результатам их согласования. Результатом выполнения работ по данному этапу проекта будет являться комплект моделей бизнес-процессов компании, описывающий текущее состояние ее деятельности (или отдельного направления деятельности). Разработанный комплект моделей является основой для проведения оценки оптимальности и оптимизации соответствующих бизнес- процессов.

*Этап 3.* Данный этап является ключевым в ходе всего проекта, так как от качества его выполнения зависит оптимальность будущей деятельности компании. Не смотря на важность, продолжительность этапа, как правило, весьма мала (2-4 недели) и

определяется исходя из количества описываемых процессов. При проведении оценки оптимальности, анализу подвергаются следующие параметры бизнес- процесса:

- Унифицированность, обоснованность и достоверность исходных данных ("входы");
- Полнота и своевременность управляющих воздействий, их наличие;
- Оптимальность действий в рамках выполнения процедур бизнес-процесса;
- Оптимальность сроков выполнения работ;
- Достаточность ресурсов, как в количественном, так и в качественном аспекте;
- Качество промежуточных результатов и их достаточность для реализации последующих процедур;

• Качество, обоснованность и достоверность конечных результатов ("выходы") и их достаточность для реализации последующих бизнес-процессов. Проведение оценки оптимальности по перечисленным параметрам приводит к достижению следующих результатов:

- Выявление неоправданного дублирования функций между сотрудниками (подразделениями) и "зон безответственности".

• Выявление зон не оптимальности, снижающих эффективность выполнения бизнес- процессов.

• Выявление резервов для снижения издержек по бизнес- процессам. Результатом выполнения работ по данной части этапа является заключение (отчет) о проведенном анализе бизнес-процессов компании по заданным параметрам оценки, включающее предложения по усовершенствованию бизнес-процессов компании. Данный отчет согласуется руководителями со специалистами компании, корректируется и является основанием для разработки оптимальных моделей бизнес-процессов ("как должно быть"). Оптимизация бизнес-процессов на данном этапе включает внесение принятых предложений по усовершенствованию бизнес-процессов в действующие модели. В дальнейшем данные модели будут использованы для разработки комплекта регламентирующих документов компании.

*Этап 4.* Основной целью реализации данного этапа является обеспечение понимания и использование сотрудниками в повседневной деятельности новых моделей реализации бизнес-процессов. Таким образом, обеспечивается снижение сопротивления изменениям со стороны сотрудников компании.

При внедрении изменений в деятельность компании реализуется следующий комплекс работ:

- Проведение тренинга (инструктажа) сотрудников компании, ответственных за проведение изменений ("проводники изменений") с целью разъяснения целей и мероприятий, порядка и форм внедрения новых моделей деятельности компании.

• Мониторинг проведения опытной эксплуатации новых стандартов функционирования компании с целью выявления отклонений разработанных моделей бизнес-процессов от реальной возможности выполнения работ.

• Корректировка моделей бизнес-процессов на основании результатов опытной эксплуатации. При проведении комплекса работ данный этап может быть объединен с этапом "Внедрение регламентирующих документов". При этом вместо реализации рассматриваемого этапа проводятся работы по разработке регламентирующих документов

*Этап 5.* Регламентация бизнес-процессов - разработка и согласование инструкций по бизнес- процессам (БП) в составе, зафиксированном на этапе диагностики системы управления. Регламентация БП на основе моделей "как должно быть" включает проведение следующих работ:

- Формализация требований к промежуточным результатам бизнес-процессов;
- Разработка документальных форм промежуточных и конечных результатов бизнес-процессов;
- Разработка проектов регламентов;

- Согласование проектов регламентов с руководителями и специалистами Компании-клиента;
- Внесение изменений на основании результатов согласования. Помимо основного результата реализации данного этапа в виде комплекта регламентирующих документов (стандартов, рабочих регламентов, инструкций, и т.п.) Компания получает ряд дополнительных эффектов:
- Повышение уровня технологической дисциплины сотрудников.
- Закрепление распределения зон ответственности, функций и механизмов взаимодействия между подразделениями Компании или между сотрудниками внутри подразделений.
- Снижение трудозатрат при введении в должность новых сотрудников и сокращение продолжительности адаптационного периода для вновь принимаемых на работу сотрудников.
- Минимизация трудозатрат при формировании требований к информационным системам, автоматизирующим различные аспекты деятельности Компании (подготовка к автоматизации деятельности Компании).
- Упорядочивание информационных потоков и снижение затрат на внедрение системы Документационного Обеспечения Управления.
- Сокращение усилий по внедрению Систем менеджмента качества (подготовка к сертификации, например, на базе международных стандартов серии ISO 9000). Создание комплекта регламентирующих документов, безусловно, является основным результатом всего проекта, но, не смотря на это, он нуждается во внедрении.

*Этап 6.* Основной целью реализации данного этапа является обеспечение понимания и использование сотрудниками в повседневной деятельности новых моделей реализации бизнес-процессов. Таким образом, обеспечивается снижение сопротивления изменениям со стороны сотрудников компании. При внедрении изменений в деятельность компании реализуется следующий комплекс работ:

- Формирование группы внедрения изменений, состоящей из следующих сотрудников компании:
  - Сотрудники, которые участвуют в измененных бизнес -процессах (исполнители бизнес-процедур, пользователи новых документов);
  - Сотрудники, ответственные за состояние организационных, регламентирующих документов (например, сотрудники отдела качества и пр.);
- Разработка детального плана-графика внедрения регламентирующих документов с указанием мероприятий, сроков и ответственных лиц.
- Проведение тренинга (инструктажа) сотрудников компании, ответственных за состояние организационных, регламентирующих документов, с целью разъяснения целей и мероприятий, порядка и форм внедрения изменений.
- Организация запуска опытной эксплуатации регламентирующих документов.
- Проведение тренинга (инструктажа) сотрудников компании - участников бизнес-процессов с целью разъяснения принципов и подходов работы с новыми документами, ознакомления с новыми моделями поведения и стандартами деятельности, формирования мотивации на добросовестное выполнение требований документов (проводится по желанию Клиента).
- Мониторинг проведения опытной эксплуатации новых стандартов функционирования компании с целью выявления отклонений разработанных моделей бизнес-процессов от реальной возможности выполнения работ.
- Корректировка моделей бизнес-процессов и комплекта документов на основании результатов опытной эксплуатации. Результатом реализации работ по данному этапу будет являться следующий комплект отчетных документов:
  - Методические рекомендации по внедрению изменений в компании.
  - План-график осуществления внедрения.

- **Скорректированные объекты внедрения** Выполнение работ по внедрению разработанной регламентирующей документации является логическим завершением всего проекта регламентации деятельности тех бизнес- процессов, которые были определены как перспективные на этапе диагностики.

**Задача 5.** Определите задачи и трудности введения процессного управления в ресторане По итогам нашего проекта компания «Техномолпищевые продукты» получит:

- Современные формы управленческого планирования, контроля и учета, которые легко автоматизируются, но могут использоваться и в традиционном "бумажном" виде;
- Сформированную прозрачную и упорядоченную структуру бизнес-процессов. Повышение прозрачности и управляемости процессов Компании, позволяющие принимать управленческие решения, адекватные сложившейся ситуации как внутри Компании, так и в ее подразделениях;
- Определение показателей эффективности бизнес- процессов;
- Повышение эффективности деятельности за счет использования выявленных резервов и/или изменения технологии осуществления основных, вспомогательных или управленческих бизнес-процессов;
- Сокращение издержек при снижении операционных проблем;
- Подробные инструкции по выполнению бизнес-процессов, которые дают возможность сотрудникам качественно выполнять свои обязанности и оставляют за ними право на самостоятельное принятие решений в рамках их областей ответственности; Фиксированное распределение зон ответственности, функций и механизмов взаимодействия между подразделениями Компании или сотрудниками внутри подразделений; Сформированную исходную информацию для автоматизации деятельности Компании, внедрения систем управления качеством; Повышение уровня технологической дисциплины снижение трудозатрат при введении в должность новых сотрудников и сокращение продолжительности адаптационного периода для вновь принимаемого на работу персонала.

**Задача 6.** Опишите образ будущей компании по предоставлению услуг **ПРОЕКТ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НА МАЛОМ РОССИЙСКОМ ПРЕДПРИЯТИИ.**

1. Разработка миссии и новой стратегии компании . Компания, о которой пойдет речь, работает на российском рынке с 1995 года в области сложного медицинского оборудования, а также занимается расходными материалами и изделиями медицинского назначения. Разразившийся в России кризис в августе 1998 г. привел компанию к необходимости разработать миссию компании, пересмотреть стратегию, провести реинжиниринг ее бизнес-процессов. Осмыслив уроки кризиса, в компании на первом этапе в начале 1999 года была сформулирована миссия компании. Целью компании является создание достаточно диверсифицированной структуры, работающей во многих направлениях разработке, производстве и продвижении на рынок нового медицинского оборудования и технологий, не представленных в России в настоящее время, для решения наиболее сложных и наукоемких проблем в области здравоохранения. Вновь разработанная на основе миссии стратегия включала в себя следующие основные направления деятельности:

1. Продажа широкой номенклатуры медицинской техники (как собственного производства, так и в качестве дилеров других фирм).
2. Разработка и производство специализированного медицинского оборудования, которое, как правило, в России еще не производится (импортзамещение).
3. Продажа медицинских расходных материалов и предметов медицинского назначения - новое направление.

4. Сервисное обслуживание медицинской техники как развитие самостоятельного бизнеса.

5. Создание медицинского центра для оказания платных услуг населению. Реализация данной стратегии и, особенно, с учетом тех целей, которые были поставлены, была возможна только при организации «новой» компании, построенной на основе бизнес-процессов, а не по функциональному принципу. Поэтому было принято решение приступить к реинжинирингу бизнес-процессов.

2. Разработка образа будущей компании. Процесс реинжиниринга проходил в компании по классической схеме. Были сформулированы цели новой компании в таких областях как:

- ◆ разработка, производство и продажа медицинского оборудования;
- ◆ продажа медицинских расходных материалов и предметов медицинского назначения;
- ◆ сервисное обслуживание медицинской техники;
- ◆ создание медицинского центра. Именно из этих целей вырисовывался образ будущей компании. Особое место в новом бизнесе занимают задачи и цели отдела расходных материалов, так как это направление явилось новым для компании и требовало тщательного рассмотрения. Развитие продаж расходных материалов. Продажей расходных материалов и предметов медицинского назначения компания раньше не занималась. Сложность состоит в том, что данная деятельность представляет принципиально другой бизнес-процесс по сравнению с процессом продажи оборудования. Продажи оборудования носят характер разовых, делаются под конкретного заказчика, поставляются непосредственно заказчику, как правило, минуя склад продавца. Продажи расходных материалов носят характер серийных. Требуют больших оборотных средств для обеспечения запасов на складе, строгого финансового и бухгалтерского учета. Компания начала заниматься расходными материалами после кризиса, когда такие продажи позволяли иметь небольшой, но постоянный доход. Сначала, учитывая специализацию, продавали только рентгеновскую пленку, и за год продажи выросли до уровня, позволяющего контролировать 1,5% рынка России. Однако, в дальнейшем рост продаж остановился. Это было связано с резко возросшей конкуренцией на рынке. Детальный анализ ситуации на рынке позволил сформулировать задачу: увеличить долю компании на рынке расходных материалов до 5%, что потребовало решения следующих вопросов: > Резко расширить номенклатуру > Уделить главное внимание продажам в регионы России. > Для привлечения покупателей предоставлять товарный кредит. Для этого существенно увеличить оборотные средства. > Разработать бизнес-процесс продажи расходных материалов и создать на его основе подразделение.

## ГЛОССАРИЙ

**Бечмаркинг (Benchmarking) процесса** – систематический метод определения, понимания и творческого развития товаров, услуг, проектов, оборудования, процессов и процедур (установившихся принципов) более высокого качества для улучшения текущей деятельности организации, посредством изучения того, как разные организации выполняют одинаковые или похожие операции.

**Бизнес-процесс** – поток работы, переходящий от одного человека к другому, а для больших процессов, вероятно, от одного отдела к другому.

**Вертикальное сжатие процесса** – это организация и контроль выполнения делового процесса со стороны менеджеров на основе использования локальных вычислительных сетей с архитектурой «клиент-сервер», систем управления потоками работ и распределенных баз данных.

**Владелец процесса** – руководитель высшего звена, который во время реинжиниринга несет ответственность за обновляемый процесс.

**Горизонтальное сжатие процесса** – несколько рабочих процедур, объединяемых в рамках создания многофункционального автоматизированного рабочего места, подключаемого к комплексной системе автоматизации управления.

**Группа обеспечения качества** – сотрудники, ответственные за то, чтобы бизнес и система разработки бизнеса имели высокое качество.

**Инжиниринг бизнес-процессов** – набор приемов и методов, которые компания использует для проектирования бизнеса в соответствии со своими целями.

**Информационные технологии (ИТ)** – база технологий (персональных и портативных компьютеров, сетей и средств коммуникации, робототехники, распределенных баз данных и т. д.) и способ, с помощью которого информация предлагается клиентам.

**Команда по реинжинирингу** – коллектив сотрудников, непосредственно выполняющих проект.

**Лидер проекта** – руководитель, инициирующий проведение реинжиниринга в своей компании и берущий на себя основную ответственность и риск, связанные с проектом.

**Методика быстрого анализа решения** – «прорывной» подход, который концентрирует внимание на определенном процессе в ходе одно-двухдневного совещания для определения способов, которыми можно улучшить этот процесс в течение следующих 90 дней.

**Миссия организации** – философский камень, по которому команда по реинжинирингу может сверять свои решения или выбирать между конкурирующими альтернативами.

**Модель проблемной области** – это некоторая система, имитирующая структуру или функционирование исследуемой проблемной области, отвечающей основному требованию – адекватности этой области.

**Объект проблемной области** – это сущность, которая используется при выполнении некоторой функции или операции (преобразования, обработки, формирования и т. д.).

**Перепроектирование процесса (концентрированное решение)** обычно применяется к тем процессам, которые достаточно успешно работают и в настоящий момент. Подход к перепроектированию процесса концентрирует усилия команды по улучшению процесса на совершенствовании существующего процесса.

**Проблемная область** – взаимосвязанная совокупность управляемых объектов предприятия (предметная область), субъектов управления, автоматизируемых функций управления и программно-технических средств их реализации.

**Реинжиниринг бизнес-процессов** – фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений в решающих, современных показателях деятельности компании, таких как стоимость, качество, сервис и темпы

**Реорганизация предприятия** – процесс изменения организационно-правовой структуры предприятия в форме слияния, разделения, выделения и преобразования.

**Реструктуризация** – совокупность мероприятий по комплексному приведению условий функционирования компании в соответствие с изменяющимися условиями рынка и выработанной стратегией ее развития.

**Сравнительный анализ** – сравнение наборов показателей схожих элементов системы.

**Схемы алгоритмов процесса** – зрительная интерпретация шагов процесса.

**Эксперт по методу** – специалист или группа специалистов, отвечающие за используемую методологию.

## Список рекомендуемых информационных источников

<b>Основная литература</b>			
Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
Варзунов А. В., Торосян Е. К., Сажнева Л. П.	Анализ и управление бизнес-процессами: Учебное пособие	Санкт-Петербург: Университет ИТМО, 2016	<a href="http://www.iprbookshop.ru/65772.html">http://www.iprbookshop.ru/65772.html</a>
Олехнович С. А.	Организация и управление бизнес-процессами: Конспект лекций	Санкт-Петербург: Университет ИТМО, 2016	<a href="http://www.iprbookshop.ru/67455.html">http://www.iprbookshop.ru/67455.html</a>
<b>Дополнительная литература</b>			
Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
Пятецкий В. Е.	Управление бизнес-процессами – BPMS: Учебное пособие	Москва: Издательский Дом МИСиС, 2017	<a href="http://www.iprbookshop.ru/78539.html">http://www.iprbookshop.ru/78539.html</a>
Тельнов Ю. Ф., Фёдоров И. Г.	Инжиниринг предприятия и управление бизнес-процессами. Методология и технология: учебное пособие	Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015	<a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=447146">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=447146</a>
<b>Методические разработки</b>			
Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
ДГТУ; сост. А.Г. Сапожникова	Руководство для преподавателей по организации и планированию различных видов занятий и самостоятельной работы обучающихся в Донском государственном техническом университете: метод. указания	Ростов н/Д.: ИЦ ДГТУ, 2018	<a href="https://ntb.donstu.ru/content/rukovodstvo-dlya-prepodavateley-po-organizacii-i-planirovaniyu">https://ntb.donstu.ru/content/rukovodstvo-dlya-prepodavateley-po-organizacii-i-planirovaniyu</a>
<b>Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"</b>			
Олехнович, С. А. Организация и управление бизнес-процессами [Электронный ресурс] : конспект лекций / С. А. Олехнович. — Электрон. текстовые данные. — СПб. : Университет ИТМО, 2016. — 168 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/67455.html">http://www.iprbookshop.ru/67455.html</a>			
Варзунов, А. В. Анализ и управление бизнес-процессами [Электронный ресурс] : учебное пособие / А. В. Варзунов, Е. К. Торосян, Л. П. Сажнева. — Электрон. текстовые данные. — СПб. : Университет ИТМО, 2016. — 114 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/65772.html">http://www.iprbookshop.ru/65772.html</a>			
Тельнов, Ю.Ф. Инжиниринг предприятия и управление бизнес-процессами. Методология и технология : учебное пособие / Ю.Ф. Тельнов, И.Г. Фёдоров. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 207 с. : ил. - (Magister). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-02622-0 ; То же [Электронный ресурс]. - URL:			
Пятецкий, В. Е. Управление бизнес-процессами – BPMS [Электронный ресурс] : учебное пособие / В. Е. Пятецкий. — Электрон. текстовые данные. — М. : Издательский Дом МИСиС, 2017. — 199 с. — 978-5-906846-75-4. — Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/78539.htm">http://www.iprbookshop.ru/78539.htm</a>			





МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ  
**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»**

**Технологический институт сервиса (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе  
(ТИС (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе)**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

для организации самостоятельной работы  
по дисциплине «Управление бизнес-процессами»  
для обучающихся направления подготовки  
38.04.02 «Менеджмент»  
Направленность (профиль) «Стратегическое управление»

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1. Общая характеристика самостоятельной работы	4
2. Контрольные точки и виды отчетности по ним	5
3. Методические рекомендации по изучению теоретического материала	5
4. Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям	7
5. Методические рекомендации по подготовке реферата (эссе, доклада)	7
6. Методические рекомендации по подготовке к тестированию	9
7. Методические рекомендации по подготовке к зачету	20
Список рекомендуемых информационных источников	23

## ВВЕДЕНИЕ

Цель методических указаний – оказать помощь обучающимся в освоении курса дисциплины «Управление бизнес-процессами».

Данные методические указания направлены на наработки практических навыков в сфере исследования бизнес-систем с помощью обсуждения проблемных вопросов по темам, решения проблемных задач и обсуждения ситуаций, тестов, подготовки рефератов (эссе), докладов, презентаций.

Перед началом курса целесообразно ознакомиться со структурой дисциплины на основании программы, а также с последовательностью изучения тем и их объемом. В целях оптимальной самоорганизации необходимо сопоставить данную информацию с графиком проведения занятий и выявить наиболее затратные по времени и объему темы, чтобы заранее определить для себя периоды объемных заданий.

### 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Целью дисциплины является формирование у студентов знаний в области управления бизнес-процессами.

Задачи дисциплины:

- сформировать общее представление о содержании, области применения и особенностях технологии реинжиниринга бизнес-процессов (РБП) при реорганизации деятельности предприятий,
- обучить технологиям управления бизнес-процессами (в т.ч. моделирования и анализа) с использованием современных информационных технологий,
- закрепить навыки выполнения работ по реорганизации и управлению бизнес-процессами и применения инструментальных средств моделирования и анализа бизнес-процессов.

В результате освоения данной дисциплины у обучающегося формируются следующие компетенции:

ПК-2: Способен планировать, организовывать, координировать деятельность по управлению организацией (подразделениями, группами сотрудников);

ПК-2.1: Представляет основные теории и концепции управления организацией и ее основными функциональными направлениями деятельности.

ПК-2.2: Осуществляет управление деятельностью подразделений для достижения функциональных и общекорпоративных целей.

ПК-2.3: Осуществляет планирование и контроль производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности.

ПК-2.4: Осуществляет управление оперативной деятельностью подразделений

ПК-5: Способен осуществлять педагогическую деятельность на основе требований стандартов и условий реализации образовательных программ.

ПК-5.1: Знает особенности осуществления образовательных процессов и педагогические методы и технологии.

ПК-5.2: Разрабатывает и обновляет учебно-методическое обеспечение учебных курсов в соответствии с формами и технологиями обучения.

ПК-5.3: Применяет в преподавании учебных курсов современные образовательные технологии, включая электронное и дистанционное обучение.

### 2. КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ И ВИДЫ ОТЧЕТНОСТИ ПО НИМ

Контроль качества и сроков изучения тем лекций выполняется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в виде конспектирования текста.

Контроль качества и сроков выполнения практических заданий осуществляется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в соответствии с заданием.

Контроль качества сдачи доклада осуществляется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в соответствии с заданием.

Успеваемость обучающихся по дисциплине оценивается в ходе текущего контроля и промежуточной аттестации.

### **3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА**

Изучение любого раздела или темы следует начинать с ознакомления с вопросами плана изучения темы. Теоретический материал представляет собой конспект лекций, содержащий необходимый набор утверждений и формул (без детальных подробностей), но с подробным обоснованием их использования при решении конкретных задач. При изучении материала необходимо помимо лекционных материалов использовать рекомендуемую основную и дополнительную литературу для его лучшего усвоения.

Осваивать теорию следует в соответствии с последовательностью, представленной в плане лекции. Методика работы с литературой предусматривает ведение записи прочитанного в виде плана - конспекта, опорного конспекта. Это позволит сделать знания системными, зафиксировать и закрепить их в памяти обучающегося.

Для успешного освоения дисциплины, необходимо самостоятельно детально изучить представленные темы по рекомендуемым источникам информации. При подготовке к занятиям следует руководствоваться указаниями и рекомендациями преподавателя, использовать основную литературу из предоставленного им списка. Для наиболее глубокого освоения дисциплины рекомендуется изучать литературу, обозначенную как «дополнительная» в представленном списке в РПД.

**Вопросы для подготовки к устному опросу** текущего контроля (Блок 1)

#### **Практическое занятие 1. Процессный подход к управлению организацией**

1. Экономические предпосылки возникновения бизнес-процессов.
2. Корни бизнес-процессов
3. Сущность, цели и задачи бизнес-процессов.

#### **Практическое занятие 2. Описание бизнес-процессов и функций**

1. Бизнес-процесс: основные понятия, сущность.
2. Классификация бизнес-процессов в организации.
3. Правила выделения процессов в организации.
4. Алмазная модель системы управления организацией.

#### **Практическое занятие 3. Моделирование и описание бизнес-процессов**

- 1.Формальный аппарат технологии проектирования систем.
- 2.Обоснование выбора методологии моделирования бизнес-процессов.
- 3.Организация РБП.
- 4.Технологическая сеть РБП.
- 5.Компонентная технология РБП с использованием системы управления знаниями.
- 6.Организация работ по реинжинирингу бизнес-процессов.
- 7.Методы и инструментальные средства реинжиниринга бизнес-процессов.

#### **Практическое занятие 4. Управление проектом реинжиниринга бизнес-процессов**

1. Проект инжиниринга, основные понятия.
2. Процедура управления проектом:
  - 2.1. Инициация проекта.
  - 2.2. Планирование проекта.
  - 2.3. Исполнение проекта.
  - 2.4. Контроль проекта.
  - 2.5. Завершение проекта.

3. Формы документов, использование программных продуктов для управления проектом инжиниринга.
4. Особенности разработки и управления проектом инжиниринга в сфере услуг.
5. Проектные риски в инжиниринге.
6. Мультипроектное управление в инжиниринге.

**Вопросы для подготовки к устному опросу** текущего контроля (Блок 2)

#### **Практическое занятие 5. Создание карты процесса**

1. Структурный анализ процессов.
2. Схема внешней среды процесса.
3. Графики информационных потоков.
4. Выделение уровней информационных потоков.
5. Рекомендации для использования SPA.
6. Схемы алгоритмов.
7. Максимизация использования SPA.

#### **Практическое занятие 6. Бизнес-планирование реинжиниринга бизнес-процессов**

1. В чем назначение бизнес-плана?
2. Как можно составить математическую модель бизнес-плана?
3. Каковы основные элементы бизнес-плана?
4. Какие разделы включает бизнес-план?
5. Каковы показатели эффективности использования капитала фирмы?
6. В чем заключается бизнес-диагностика деятельности фирмы?
7. Какие этапы включает в себя бизнес-диагностика?
8. В чем заключается сущность реинжиниринга?

Назовите этапы реинжиниринга?

#### **Критерии оценки устного опроса**

Полнота ответа на поставленный вопрос, умение использовать термины, приводить примеры, делать выводы.

За каждый блок в сумме обучающийся должен получить 25 баллов, из них: 5 – за посещение занятий; 5 – за выполнение дополнительных заданий (доклад, эссе, статья, презентация); 10 – за выполнение тестовых заданий; 5 – за защиту лабораторных работ (при их наличии).

Критерии получения оценки:

- результат, содержащий полный правильный ответ – максимальное количество баллов;

- результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – более 60%) или ответ, содержащий незначительные неточности – 75% от максимального количества баллов;

- результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – от 30 до 60%) или ответ, содержащий значительные неточности - 40% от максимального количества баллов;

- результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – менее 30%), неправильный ответ (ответ не по существу задания) или отсутствие ответа – 0% от максимального количества баллов.

## **4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

Процесс подготовки к практическим (семинарским) занятиям включает изучение нормативных документов, обязательной и дополнительной литературы по рассматриваемому вопросу.

Непосредственное проведение практического (семинарского) занятия предполагает:

- индивидуальные выступления обучающихся с сообщениями по какому-либо вопросу изучаемой темы;
- фронтальное обсуждение рассматриваемой проблемы, обобщения и выводы по теме;
- решение задач и упражнений по образцу;
- решение вариантных задач и упражнений;
- решение ситуационных производственных (профессиональных) задач;
- проектирование и моделирование разных видов и компонентов профессиональной деятельности.

## **5. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ РЕФЕРАТА, ЭССЕ ИЛИ ДОКЛАДА**

К самостоятельной работе относится написание и защита реферата (эссе, доклада) в семестре. Подготовка реферата (эссе, доклада) по дисциплине «Антикризисное управление» - один из основных этапов учебного процесса, в процессе которого обучающимся необходимо приобрести навыки самостоятельного исследования и представления его результатов. Тема эссе, реферата и доклада выбирается обучающимся самостоятельно по согласованию с преподавателем.

Примерные темы рефератов (эссе, докладов):

1. Сущность, цели и задачи управления бизнес-процессами.
2. Основные принципы управления бизнес-процессами.
3. Бизнес-процесс: понятие и отличительные характеристики.
4. Классификация бизнес-процессов организации.
5. Основные правила выделения процессов в организации.
6. Алмазная модель системы управления организацией.
7. Изменение основных составляющих в организации (характер работы, методы подготовки, рабочих единиц и т.д.) под влиянием управления бизнес-процессами.
8. Критерии оценки результатов работы и продвижения по службе в организации, прошедшей РБП.
9. Участники проекта по организации бизнес-процессов.
10. Общая характеристика этапов проведения бизнес-процессов.
11. Содержание этапа «Идентификация бизнес-процессов».
12. Содержание этапа «Обратный инжиниринг».
13. Структурный анализ бизнес-процессов, виды карт процессов.
14. Содержание этапа «Прямой реинжиниринг».
15. Содержание этапа «Разработка проекта по РБП».
16. Основные критерии выбора процессов для организации бизнес-процессов.
17. Структурный анализ бизнес-процессов, виды карт процессов.
18. Методология моделирования бизнес-процессов.
19. Основные подходы к отображению модели бизнес-процесса.
20. Роль информационных технологий в организации бизнес-процессов (старые и новые правила).
21. Характерные особенности современных информационных технологий.
22. Влияние информационных технологий на структуру предприятия, ее управление, организацию бизнес-процессов и межорганизационное управление.
23. Современные проблемы и пути улучшения банковской системы (с использованием

РБП)

24.Электронная коммерция и интернет-маркетинг.

25.Как достичь успеха при проведении реинжиниринга бизнес-процессов.

26.Применение реинжиниринга бизнес-процессов в российских условиях

С результатами подготовки реферата (эссе, доклада) обучающийся может выступать на конференциях и семинарах по этому вопросу.

#### **Общие рекомендации по подготовке реферата (эссе, доклада)**

Реферат (эссе, доклад) должен включать в себя введение, основную часть и заключение.

Во введении необходимо отразить обоснование актуальности выбранной темы, краткое описание текущего состояния проблемы. В нем обучающийся должен указать цель и задачи работы, объект исследования, элементы новизны, введенные в процессе написания реферата. Необходимо перечислить проблемы, которые должны быть решены в рамках выбранной темы.

Основная часть реферата должна содержать вопросы, предусмотренные в плане работы. В ней необходимо отразить теоретические основы, раскрывающие суть проблемы, проанализировать собранные материалы, характеризующие практическую сторону объекта исследования. Этот раздел может содержать рабочие таблицы, диаграммы (диаграммы и другие материалы. В заключении необходимо отразить выводы и предложения, полученные в результате предыдущей работы. Они должны быть сформулированы четко и точно.

Перечень использованных информационных ресурсов включает в алфавитном порядке список современных законов и нормативных актов, соответствующей научной литературы, научных работ, статистических сборников и других источников, выпущенных не ранее пяти лет.

#### **Оформление реферата (эссе, доклада) и порядок защиты**

Объем работы – 15-20 страниц пронумерованного компьютерного текста, шрифт 14, интервал 1,5, поля стандартные. Иллюстрации, фотографии, рисунки, графики, которые появляются на тексте, должны быть пронумерованы.

Выполненный реферат проверяется преподавателем. Если он оформлен согласно предъявляемым требованиям, то допускается к защите, о чем преподавателем делаются записи на титульном листе работы. Если имеет отрицательный отзыв - возвращается на доработку с последующим представлением о его повторном рассмотрении.

Требуемый уровень оригинальности не менее 50%.

Рефераты могут сопровождаться презентацией, отражающей основные моменты выполненного исследования.

#### **Критерии оценки реферата**

Наименование критерия	Наименование показателей	Максимальное количество баллов
Степень раскрытия сущности проблемы	соответствие содержания теме реферата; полнота и глубина раскрытия основных понятий; знание и понимание проблемы, умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал; умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, основные положения; умение четко и обоснованно формулировать выводы; «трудозатратность» (объем изученной литературы, добросовестное отношение к анализу проблемы); самостоятельность, способность к определению собственной позиции по проблеме и к практической адаптации материала	5

Ответы на уточняющие вопросы	ответ структурирован, даны правильные, аргументированные ответы на уточняющие вопросы, демонстрируется высокий уровень участия в дискуссии	3
Соблюдение требований по оформлению	точность в цитировании и указании источника текстового фрагмента, правильность, аккуратность оформления, соблюдение требований к объему реферата; грамотность и культура изложения материала	2

Для подготовки презентации к защите реферата, обучающемуся необходимо использовать PowerPoint. Количество слайдов презентации к защите реферата – не более 10.

Максимальное количество баллов, которое обучающийся может получить за подготовку реферата и презентации к нему составляет 10 баллов. Баллы учитываются в процессе проведения текущего контроля:

10 баллов – оценка «отлично»;

8-10 баллов – оценка «хорошо»;

6-8 баллов – оценка «удовлетворительно»

Менее 6 баллов – оценка «неудовлетворительно».

## 6. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ТЕСТИРОВАНИЮ

Успешное выполнение тестовых заданий является необходимым условием итоговой положительной оценки в соответствии с рейтинговой системой обучения. Выполнение тестовых заданий предоставляет обучающимся возможность самостоятельно контролировать уровень своих знаний, обнаруживать пробелы и принимать меры по их ликвидации. Форма изложения тестовых заданий позволяет закрепить и восстановить в памяти пройденный материал. Тестовые задания охватывают основные вопросы по дисциплине «Организация бизнес-процессов».

У обучающегося есть возможность выбора одного или нескольких правильных ответов из числа предложенных вариантов. Для выполнения тестовых заданий обучающиеся должны изучить лекционный материал по теме, соответствующие разделы учебников, учебных пособий и других источников.

Контрольный тест выполняется обучающимися самостоятельно во время семинарских (практических) занятий.

### ТЕСТЫ

1. Внедрение в организации процессного подхода означает:

1. Описание наиболее важных бизнес-процессов организации.
2. Внедрение ISO 9001:2000.
3. Критерии внедрения процессного подхода являются субъективными.
4. Оптимизацию ряда бизнес-процессов.

2. При внедрении процессного подхода:

1. Должны быть выделены процессы по ISO 9001:2000
2. Должны быть выделены процессы, создающие ценность
3. Построена система процессов, охватывающая деятельность всей организации
4. Должны быть выделены важнейшие «сквозные» бизнес-процессы

3. Можно считать, что в организации внедрен процессный подход, если:

1. Описаны бизнес-процессы, требуемые ISO 9001:2000
2. Описаны "сквозные" бизнес-процессы
3. Созданы положения о подразделениях



4. Бизнес-процессы регламентированы (на требуемом уровне детализации) и увязаны по входам и выходам

4. При внедрении процессного подхода для целей управления:

1. Должна быть создана система показателей для управления бизнес-процессами по всей системе процессов
2. Должны быть определены KPI для сквозных бизнес-процессов
3. Должны быть установлены цели развития организации в целом

5. При внедрении процессного подхода, для целей управления должны быть:

1. Разработаны должностные инструкции руководителей.
2. Разработаны и внедрены регламенты деятельности руководителей всех уровней по непрерывному улучшению процессов на основе цикла PDCA.
3. Разработаны KPI по каждому процессу.
4. Созданы формы управленческой отчетности по всем бизнес-процессам.

6. При внедрении процессного подхода действует следующая система мотивации:

1. Владельцы процессов депремируются в случае снижения эффективности процессов.
2. Владельцы процессов депремируются в случае невыполнения плана по результативности бизнес-процесса.
3. Разработана системы премирования руководителей и сотрудников подразделений на основе KPI.
4. Разработана и внедрена мотивации владельцев процессов в зависимости от улучшения показателей процессов, основанная на анализе экономического эффекта от улучшения.
5. Владельцы процессов премируются в случае повышения эффективности процессов.

7. Внедрение процессного подхода предполагает, что:

1. Определены границы сквозных процессов.
2. Назначены владельцы процессов.
3. Установлены правила взаимодействия владельцев процессов и руководителей структурных подразделений.
4. Зоны владельцев процессов четко определены, взаимодействие процессов согласовано на межфункциональном уровне.

8. Ошибкой при внедрении процессного подхода является то, что:

1. Выделено недостаточно много времени для детального описания всех бизнес-процессов.
2. Вместо нотации IDEF0 используют ARIS eEPC.
3. Программное обеспечение для описания бизнес -процессов используется неэффективно.
4. При описании бизнес-процессов не рассматриваются контуры управления ими.

9. Сложность внедрения процессного подхода к управлению заключается в том, что:

1. Руководители считают, что сотрудники оказывают сопротивление изменениям.
2. Руководители верхнего уровня ставят слишком сложные задачи подчиненным.
3. Менеджмент верхнего уровня не участвует в разработке и внедрении.
4. Руководители не имеют поддержки персонала.

10. Важнейшим условием внедрения процессного подхода является:

1. Наличие в организации квалифицированных сотрудников, обладающих методиками моделирования бизнес-процессов.

2. Наличие внешних консультантов.
3. Готовность учредителей и руководителей к принципиальным изменениям системы управления.
4. Детальное описание бизнес-процессов в графической форме.

11. Внедрять процессный подход в организации должны:

1. Внешний консультант.
2. Менеджер по качеству, внедряющий ISO 9001:2000
3. Руководители организации, в первую очередь - Генеральный директор.
4. Отдельная рабочая группа, ответственная за описание бизнес-процессов.

12. Для реального изменения деятельности организации на принципах процессного подхода требуется:

1. Наличие методики описания бизнес-процессов.
2. Понимание руководителями организации идей процессного подхода и практических методов его внедрения.
3. Наличие сертификата по ISO 9001:2000.
4. Наличие инструмента моделирования бизнес-процессов, например ARIS.

13. Бизнес-процесс это:

1. Преобразование входов в выходы.
2. Цепочка работ, последовательно выполняемых сотрудниками организации.
3. Цепочка создания ценности.
4. Совокупность функций различных взаимодействующих отделов, представленная в виде графической схемы. Деятельность, преобразующая входы в выходы, представляющие ценность для клиента.

14. Бизнес-процесс отличается от процесса тем, что:

1. Бизнес-процесс проходит через всю организацию, а процесс – нет.
2. По бизнес-процессу существует отчетность, а по процессу – нет.
3. Бизнес-процесс создает ценность, а процесс – нет
4. Детализацией. Могут применяться различные наименования для процессов разного уровня. Понятия эквивалентны.

15. Входы бизнес-процесса это:

1. Информация (документы) и материальные объекты
2. Сырье и материалы
3. Регламентирующие процесс документы
4. Распоряжения руководителя

16. Выходы бизнес-процесса это:

1. Отчетные документы.
2. Брак.
3. Результат выполнения бизнес-процесса - информация (документы) и материальные объекты.
4. Готовые изделия.

17. Ресурсы бизнес-процесса это:

1. Персонал.
2. Финансовые средства.
3. Здания и сооружения.

4. Оборудование, персонал, инфраструктура, среда, программное обеспечение, используемые для выполнения процесса.

18. Владелец бизнес-процесса это:

1. Сотрудник, отвечающий за бизнес-процесс
2. Должностное лицо, которое имеет в своем распоряжении ресурсы, управляет ходом бизнес-процесса и несет ответственность за результаты и эффективность бизнес-процесса
3. Коллегиальный орган управления процессом
4. Молодой, творческий, инициативный сотрудник, отвечающий за результат процесса

19. Показатели бизнес-процесса это:

1. КРІ бизнес-процесса.
2. Стоимостные показатели бизнес-процесса.
3. Количественные и/или качественные параметры, рассчитываемые по определенной методике и характеризующие результативность и эффективность выполнения бизнес-процесса.
4. Цели выполнения процесса.

20. Показатели продукта бизнес-процесса это:

1. Функциональные характеристики продукта
2. Количественные и/или качественные параметры, рассчитываемые по определенной методике и характеризующие продукт процесса
3. Цена продукта и время его производства
4. Типы дефектов по продукту

21. Показатели удовлетворенности клиента бизнес-процесса это:

1. Величина затрат на устранение дефектов продукции, выявленных клиентом.
2. Процент рекламаций.
3. Темп роста объемов продаж по одному клиенту.
4. Количественные и/или качественные параметры, рассчитываемые по определенной методике и характеризующие степень удовлетворенности клиента продуктом процесса.

22. Матрица ответственности бизнес-процесса это:

1. Документ, определяющий состав участников процесса.
2. Таблица, описывающая ответственность участников процесса за выполнение частей процесса.
3. Список участников процесса с указанием ответственных.
4. Таблица, содержащая перечень функций процесса.

23. Регламент бизнес-процесса это:

1. Документ, определяющий технологию выполнения бизнес-процесса
2. Документ, определяющий требования к результатам, порядку управления и выполнения, ресурсам и входам процесса
3. Список всех операций процесса
4. Графическая схема бизнес-процесса

24. Сквозной или межфункциональный бизнес-процесс это:

1. Цепочка работ от входа до выхода из организации
2. Совокупность различных видов деятельности, выполняемых в различных подразделениях, преобразующая входы в выходы, представляющие ценность для клиентов организации
3. Совокупность функций различных отделов организации, выделенная по определенному признаку

#### 4. Технология изготовления продукта

#### 25. Система бизнес-процессов организации должна охватывать:

1. Основные процессы, создающие ценность для клиента.
2. Всю деятельность организации.
3. 3-5 важнейших сквозных процессов организации.
4. Все процессы, требуемые по ISO 9001:2000.

#### 26. Система бизнес-процессов состоит из:

1. Функций подразделений.
2. Процессов администрирования и управления.
3. Взаимодействующих процессов, увязанных в систему.
4. Бизнес-процессов, процессов, процедур, функций, работ, операций.

#### 27. Основные бизнес-процессы это:

1. Процессы, наиболее важные для организации.
2. Процессы, связанные с материальным производством.
3. Процессы, участвующие в создании ценности для клиентов организации.
4. Процессы верхнего уровня.

#### 28. Вспомогательные бизнес-процессы это:

1. Процессы, не связанные с материальным производством.
2. Процессы, обеспечивающие основные процессы ресурсами.
3. Процессы, второстепенные по значимости.
4. Процессы администрирования.

#### 29. За каждый бизнес-процесс в системе процессов организации:

1. Может отвечать несколько руководителей.
2. Отвечает неформальный лидер команды процесса.
3. Может никто не отвечать, но важно, чтобы руководство организации получало информацию о ходе и результатах процесса.
4. Должен отвечать один владелец процесса.

#### 30. Создание системы бизнес-процессов организации предполагает:

1. Описание процессов на рабочих местах с последующим укрупнением до уровня подразделений.
2. Определение полномочий владельцев процессов.
3. Четкое определение границ процессов и зон ответственности руководителей.
4. Создание перечня процессов, границы можно установить позже.

#### 31. Система бизнес-процессов организации может создаваться на основе:

1. На основе требований ISO 9001:2000.
2. На основе анализа цепочек создания ценности.
3. На основе списка процессов американской Бенчмаркинговой палаты.
4. На основе выделения процессов существующих структурных подразделений.

#### 32. Основными критериями выделения бизнес-процессов при анализе деятельности подразделений являются:

1. Выходы (результаты) процесса, технология процесса, ресурсы процесса.
2. Существующие положения о подразделениях
3. Мнения специалистов подразделения, выполняющих оперативную работу по процессу.
4. Мнение руководителя структурного подразделения.

33. В одном структурном подразделении можно выделить:

1. Несколько бизнес-процессов уровня подразделения (не более 7).
2. Неограниченное количество процессов.
3. Один бизнес-процесс, совпадающий с границами этого структурного подразделения.
4. Административные и основные процессы.

34. Для каждого бизнес-процесса в сети процессов организации должны быть:

1. Определены формы отчетности по процессу.
2. Определены клиенты процесса.
3. Определены выходы/клиенты, входы/поставщики, технология выполнения, ресурсы, порядок управления процессом.
4. Определены моменты начала и завершения процесса.

35. При построении системы бизнес-процессов организации:

1. Организационная структура может быть перестроена на основе перераспределения зон ответственности руководителей с учетом системы процессов.
2. Нужно жестко привязывать систему процессов к структуре.
3. Не нужно обращать внимания на существующую организационную структуру.
4. Существующая организационная структура должна учитываться при разработке структуры процессов. В дальнейшем она может быть изменена.

36. Построение системы бизнес-процессов организации целесообразно начинать с:

1. Детального описания деятельности на нижнем уровне.
2. Определения и классификации функций, выполняемых в структурных подразделениях.
3. Покупки программного обеспечения для моделирования бизнес-процессов и разработки «Соглашения по моделированию».
4. Анализа организации «сверху» при помощи схемы цепочки создания ценности.

37. Что значит описать бизнес-процесс?

1. Составить таблицу операций процесса
2. В положении о подразделении указать перечень функций процесса
3. Описать входы/выходы, технологию, ресурсы и порядок управления процессом
4. Разработать графическую схему выполнения процесса

38. Как описывать бизнес-процессы?

1. Составить перечень функций, входящих в каждый сквозной процесс.
2. Начиная описание с процессов верхнего уровня, а затем осуществляя детализацию до заданного уровня («сверху-вниз»).
3. Путем составления перечня функций, выполняемых во всех подразделениях.
4. С нижнего уровня - работ, выполняемых отдельными исполнителями («снизу-вверх»).

39. Методика описания бизнес-процессов создается для:

1. Стандартизации работы по описанию процессов организации.
2. Обеспечения применения научного подхода к моделированию процессов.
3. Для эффективного решения задачи регламентации бизнес-процессов.
4. Для отчета перед вышестоящим руководством.

40. Методика описания бизнес-процессов должна основываться на:

1. Рекомендациях внешних консультантов.
2. Существующих формах положений о подразделениях.

3. Существующих стандартах описания бизнес-процессов (IDEF0, IDEF3, нотации ARIS и др.).
4. Четких правилах, установленных внутри организации.

41. Методика описания бизнес-процессов должна включать:

1. Требования к структуре и формам представления информации о ходе и результатах процесса, порядок описания процесса.
2. Базовые требования стандартов моделирования, например IDEF0.
3. Перечень всех процессов организации.
4. Детальное описание всех нюансов моделирования бизнес-процессов при помощи нотаций.

42. Методика описания бизнес-процессов должна быть оформлена в виде:

1. Рекомендаций общего характера.
2. Шаблона, по которому каждый владелец процесса сможет описать свой процесс в соответствии с установленными требованиями.
3. Документа, содержащего подробное описание методик управления проектом, сбора информации, описания процесса и т. д.
4. Ничего оформлять не нужно - уже есть стандарт ISO 9001:2000, где все требования указаны.

43. Описание бизнес-процессов в организации должно осуществляться:

1. Отдельным, специально выделенным подразделением небольшой численности.
2. Внешними консультантами.
3. Рабочей группой организации.
4. Менеджером по качеству и его сотрудниками
5. Рабочими группами по каждому процессу, работающими под управлением владельцев процессов и описывающими процесс при помощи шаблона..

44. Разумным сроком описания бизнес-процессов организации является:

1. 2-3 года.
2. 3-4 недели.
3. 3-6 месяцев.
4. Период, установленный руководителем организации.

45. Описание бизнес-процессов необходимо для:

1. Последующей регламентации процессов, анализа и реорганизации, управления процессами.
2. Убеждения руководства организации в необходимости приобретения ERP-системы.
3. Проведения реинжиниринга по Хаммеру и Чампи.
4. Реструктуризации бизнеса.

46. За описание и регламентацию бизнес-процессов организации отвечает:

1. Менеджер по качеству.
2. Участники рабочей группы.
3. Первое лицо организации (Генеральный директор).
4. Руководитель проекта внедрения процессного подхода.

47. При описании бизнес-процессов взаимодействие между подразделениями налаживается за счет:

1. Согласования процессов по входам-выходам и ресурсам.
2. Проведения совещаний рабочих групп по процессам.
3. Разработки системы отчетности по процессам.
4. Указания ответственности владельцев процессов.

48. При описании бизнес-процессов нужно добиваться:

1. 100%-ого соответствия реальной деятельности до самого детального уровня рассмотрения.
2. Удовлетворения вышестоящего руководителя.
3. Заданного уровня подробности и достоверности описания.
4. Полного соответствия требуемой форме шаблона регламента процесса и заданной детальности описания.

49. Система непрерывного улучшения бизнес-процессов должна быть построена на основе:

1. Детальной отчетности владельцев процессов по затратам на процесс (бюджетирование по процессу).
2. Методики BSC Нортон и Каплана.
3. Цикла PDCA по управлению процессом.
4. Управления по целям (MBO).

50. Смысл цикла PDCA состоит в:

1. В выявлении и наказании виновников ошибок, допущенных при выполнении процесса.
2. Создании жесткой исполнительской дисциплины и страха у сотрудников допустить нарушения регламентов.
3. Определении целей по улучшению процесса и жестком контроле их достижения со стороны высшего менеджмента организации.
4. Непрерывном улучшении бизнес-процесса
5. Управлении процессом на основе фактов путем выявления причин отклонений от нормального хода процесса, разработки и выполнения мероприятий по их устранению.

51. Цикл PDCA непрерывного улучшения бизнес-процесса должен быть реализован за счет:

1. Организации и проведения дней качества.
2. Приказов и распоряжений руководителей компании.
3. Лозунгов, помещенных на наиболее видных местах офиса организации и призывающих повышать эффективность и качество процессов.
4. Регламентации деятельности руководителей (владельцев процессов) по управлению процессами, системы аудита процессов, системы мотивации руководителей от улучшения показателей процессов, за счет лидерства руководства.

52. Для управления бизнес-процессом необходимы:

1. Показатели результативности и эффективности процессов.
2. KPI процесса.
3. Показатели времени выполнения процесса.
4. Показатели затрат на процесс.

53. Результативность бизнес-процесса это:

1. Среднее время выполнения процесса.
2. Отношение фактического результата выполнения процесса к запланированному.
3. Производительность процесса.

4. Соответствие результатов деятельности процесса целям организации.

54. Эффективность бизнес-процесса это:

1. Отношение фактического результата выполнения процесса к затраченным на его получение ресурсам.
2. Сумма затрат на качество, отнесенная к общим затратам на выполнение процесса.
3. Процент дефектов продукции.
4. Себестоимость единицы изделия.

55. Комплексная система показателей для управления каждым бизнес-процессом должна включать:

1. Показатели процесса, показатели продукта процесса, показатели удовлетворенности клиентов процесса.
2. Показатели процента дефектов.
3. Показатели, требуемые ISO 9001:2000.
4. Показатели затрат на процесс и времени выполнения процесса.

56. Показатели процесса должны включать следующие виды показателей:

1. Стоимостные, временные и технические показатели.
2. Показатели качества.
3. Показатели достижения стратегических целей компании.
4. Другие показатели.

57. Нормальное значение показателя бизнес-процесса это:

1. Количественная величина, установленная документально в качестве планового значения (норматива) показателя на заданный период.
2. Значение показателя, не отличающееся более чем на 5% от планового значения.
3. Среднее значение показателя за определенный период.

58. Допустимое отклонение показателя бизнес-процесса это:

1. Отклонение на величину не более 5% от нормативного значения показателя.
2. Отклонение, ущерб от которого невелик.
3. Отклонение, при котором не нужно докладывать владельцу процесса.
4. Количественная величина, установленная документально и представляющая собой плановое (нормативное) значение отклонения показателя от нормального значения.

59. В случае выхода значения показателя бизнес-процесса за допустимые пределы владелец процесса должен:

1. Зафиксировать отклонение и ждать, как дальше будет меняться состояние процесса.
2. Увеличить допустимые пределы и обосновать это увеличение перед вышестоящим руководством.
3. Немедленно уведомить вышестоящего руководителя.
4. Зафиксировать отклонение, оценить возможный ущерб, выявить причину отклонения и разработать корректирующие мероприятия.

60. Корректирующее мероприятие это:

1. Деятельность по приведению процесса в нормальное состояние.
2. Депремирование сотрудников, выполняющих процесс.
3. Административные меры репрессивного характера по отношению к исполнителям процесса.
4. Изменение плановых показателей процесса.



### **Критерии оценивания тестовых заданий**

Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 90%.

Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 70%.

Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 50%.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на тестовые задания составляет менее 50% либо ответы заимствованы.

### **Оформление ответов на тесты**

Ответы на тесты оформляются обучающимся на отдельном листе самостоятельно. В правом углу проставляется ФИО и группа, далее следует номер теста и выбранный вариант ответа.

## **7. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ЗАЧЕТУ**

Процедура зачета как отдельное контрольное мероприятие проводится по следующим вопросам.

Перечень вопросов для проведения промежуточной аттестации по дисциплине «Управление бизнес-процессами»:

1. Корни организации бизнес-процессов.
2. Экономические предпосылки возникновения бизнес-процессов.
3. Основные проблемы функционального подхода в управлении.
4. Процессный подход в управлении.
5. Сущность, цели и задачи организации бизнес-процессов.
6. Ключевые слова организации бизнес-процессов..
7. Основные принципы организации бизнес-процессов.
8. В каких ситуациях подходит реинжиниринг бизнес-процессов.
9. Бизнес-процесс: понятие и отличительные характеристики.
10. Классификация бизнес-процессов организации.
11. Основные правила выделения процессов в организации.
12. Алмазная модель системы управления организацией.
13. Изменение рабочих единиц в результате РБП.
14. Изменения в характере работы в результате РБП.
15. Изменение роли людей в результате РБП.
16. Изменения в методах подготовки к выполнению работы в результате РБП.
17. Критерии оценки результатов работы и продвижения по службе в организации.
18. Изменения ценностей работников в организации.
19. Изменения в работе менеджеров в результате организации бизнес-процессов.
20. Изменение организационных структур в результате организации бизнес-процессов.
21. Участники проекта по организации бизнес-процессов..
22. Общая характеристика этапов проведения организации бизнес-процессов..
23. Содержание этапа «Идентификация бизнес-процессов».
24. Содержание этапа «Обратный инжиниринг».
25. Содержание этапа «Прямой реинжиниринг».
26. Содержание этапа «Разработка проекта по РБП».
27. Основные критерии выбора процессов для реинжиниринга.
28. Структурный анализ бизнес-процессов, виды карт процессов.
29. Соотношение индуктивного и дедуктивного способов мышления.
30. Методология моделирования бизнес-процессов.
31. Основные подходы к отображению модели бизнес-процесса.

32. Методология ARIS.
33. Роль информационных технологий в организации бизнес-процессов. (старые и новые правила).
34. Характерные особенности современных информационных технологий.
35. Влияние информационных технологий на организационную структуру предприятия.
36. Влияние информационных технологий на организацию бизнес-процессов.
37. Влияние информационных технологий на организацию управления.
38. Влияние информационных технологий на межорганизационное взаимодействие.
39. Программные продукты управления предприятием.
40. Современные проблемы и пути улучшения банковской системы.
41. Возможные направления организации бизнес-процессов банковского сектора.
42. Электронная коммерция и интернет-маркетинг.
43. Как достичь успеха при проведении организации бизнес-процессов.
44. Применение организации бизнес-процессов в российских условиях.
45. Опыт компаний, прошедших реинжиниринг бизнес-процессов («Тако Белл», «Холлмарк», «IBM Кредит», «Форд Мотор», «Кэпитал Холдинг»)..

### **Порядок и критерии оценивания**

Зачет выставляется по результатам работы в семестре, при сдаче всех контрольных точек, предусмотренных текущим контролем успеваемости. Зачет является формой оценки качества освоения обучающимся образовательной программы по дисциплине. По результатам зачета обучающемуся выставляется оценка «зачтено» или «не зачтено».

*Оценка «зачтено» выставляется на зачете обучающимся, если:*

- обучающийся набрал по текущему контролю необходимые и достаточные баллы для выставления оценки автоматом;
- обучающийся знает и воспроизводит основные положения дисциплины в соответствии с заданием, применяет их для выполнения типового задания в котором очевиден способ решения;
- обучающийся продемонстрировал базовые знания, умения и навыки важнейших разделов программы и содержания лекционного курса;
- у обучающегося не имеется затруднений в использовании научно-понятийного аппарата в терминологии курса, а если затруднения имеются, то они незначительные;
- на дополнительные вопросы преподавателя обучающийся дал правильные или частично правильные ответы;

Компетенция (и) или ее часть (и) сформированы на базовом уровне .

Оценка «не зачтено» ставится на зачете обучающийся, если:

- обучающийся имеет представление о содержании дисциплины, но не знает основные положения (темы, раздела, закона и т.д.), к которому относится задание, не способен выполнить задание с очевидным решением, не владеет навыками подготовки рефератов и презентаций к ним с помощью программных продуктов, не ориентируется в практической ситуации, не знает основную терминологию, принятую в профессиональной деятельности;
- имеются существенные пробелы в знании основного материала по программе курса;
- в процессе ответа по теоретическому и практическому материалу, содержащемуся в вопросах зачетного билета, допущены принципиальные ошибки при изложении материала;
- имеются систематические пропуски обучающийся лекционных, практических и лабораторных занятий по неуважительным причинам;
- во время текущего контроля обучающийся набрал недостаточные для допуска к экзамену (зачету) баллы;

- вовремя не подготовил отчет по практическим работам, предусмотренным РПД.  
Компетенция(и) или ее часть (и) не сформированы.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ

<b>Основная литература</b>			
Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
Варзунов А. В., Торосян Е. К., Сажнева Л. П.	Анализ и управление бизнес-процессами: Учебное пособие	Санкт-Петербург: Университет ИТМО, 2016	<a href="http://www.iprbooks.hop.ru/65772.html">http://www.iprbooks.hop.ru/65772.html</a>
Олехнович С. А.	Организация и управление бизнес-процессами: Конспект лекций	Санкт-Петербург: Университет ИТМО, 2016	<a href="http://www.iprbooks.hop.ru/67455.html">http://www.iprbooks.hop.ru/67455.html</a>
<b>Дополнительная литература</b>			
Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
Пятецкий В. Е.	Управление бизнес-процессами – BPMS: Учебное пособие	Москва: Издательский Дом МИСиС, 2017	<a href="http://www.iprbooks.hop.ru/78539.html">http://www.iprbooks.hop.ru/78539.html</a>
Тельнов Ю. Ф., Фёдоров И. Г.	Инжиниринг предприятия и управление бизнес-процессами. Методология и технология: учебное пособие	Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015	<a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=447146">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=447146</a>
<b>Методические разработки</b>			
Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
ДГТУ; сост. А.Г. Сапожникова	Руководство для преподавателей по организации и планированию различных видов занятий и самостоятельной работы обучающихся в Донском государственном техническом университете: метод. указания	Ростов н/Д.: ИЦ ДГТУ, 2018	<a href="https://ntb.donstu.ru/content/rukovodstvo-dlya-prepodavateley-po-organizacii-i-planirovaniyu">https://ntb.donstu.ru/content/rukovodstvo-dlya-prepodavateley-po-organizacii-i-planirovaniyu</a>
<b>Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"</b>			
Олехнович, С. А. Организация и управление бизнес-процессами [Электронный ресурс] : конспект лекций / С. А. Олехнович. — Электрон. текстовые данные. — СПб. : Университет ИТМО, 2016. — 168 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/67455.html">http://www.iprbookshop.ru/67455.html</a>			
Варзунов, А. В. Анализ и управление бизнес-процессами [Электронный ресурс] : учебное пособие / А. В. Варзунов, Е. К. Торосян, Л. П. Сажнева. — Электрон. текстовые данные. — СПб. : Университет ИТМО, 2016. — 114 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/65772.html">http://www.iprbookshop.ru/65772.html</a>			
Тельнов, Ю.Ф. Инжиниринг предприятия и управление бизнес-процессами. Методология и технология : учебное пособие / Ю.Ф. Тельнов, И.Г. Фёдоров. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 207 с. : ил. - (Magister). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-02622-0 ; То же [Электронный ресурс]. - URL:			
Пятецкий, В. Е. Управление бизнес-процессами – BPMS [Электронный ресурс] : учебное пособие / В. Е. Пятецкий. — Электрон. текстовые данные. — М. : Издательский Дом МИСиС, 2017. — 199 с. — 978-5-906846-75-4. — Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/78539.htm">http://www.iprbookshop.ru/78539.htm</a>			



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Технологический институт сервиса (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе  
(ТИС (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе)**

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

по выполнению практических работ  
по дисциплине «Риск-менеджмент»  
для обучающихся направления подготовки  
38.04.02 «Менеджмент»

Программа магистратуры «Стратегическое управление»

## Содержание

Введение

Практическое занятия 1. Риск как экономическая категория, его сущность и содержание

Практическое занятие 2. Основы управления рисками в организации

Практическое занятие 3. Риск-менеджмент в организации

Практическое занятие 4. Диагностика кризисов в процессах управления

Практическое занятие 5. Показатели оценки предпринимательского риска

Практическое занятие 6. Критерии принятия рискового решения в предпринимательской деятельности

Практическое занятие 7. Методы управления рисками

Практическое занятие 8. Концептуальные подходы менеджмента риска по обеспечению финансовой устойчивости предприятия

## ВВЕДЕНИЕ

При изучении курса наряду с овладением студентами теоретическими положениями уделяется внимание приобретению практических навыков, с тем, чтобы они смогли успешно применять их в своей последующей работе.

Целью изучения дисциплины «Риск-менеджмент» является формирование у будущих бакалавров современных фундаментальных знаний в области управления рисками, его роли и значения в современных условиях развития. Основными задачами дисциплины «Риск-менеджмент» являются:

- изучение сущности, функций и классификации предпринимательских рисков;
- изучение основных теорий предпринимательских рисков;
- изучение сущности, функций, организации риск-менеджмента на предприятии;
- получение теоретических и практических знаний в области субъективной и объективной оценки уровня риска;
- получение теоретических и практических знаний в области принятия решений в ситуации риска, в ситуации неопределённости, при конфликтах;
- изучение приемов риск-менеджмента;
- изучение системы управления финансовыми рисками.

В результате освоения данной дисциплины формируются следующие компетенции у обучающегося:

ПК-1 Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать организационную и функциональные стратегии развития, программы организационного развития и обеспечивать их реализацию.

ПК-1.1: Осуществляет оценку текущего и параметры будущего развития организации исходя из результатов комплексного экономического и стратегического анализа

ПК-1.2: Выявляет бизнес-возможности для стратегических изменений

ПК-1.3: Проводит выбор стратегии развития, разрабатывает планы реализации стратегических изменений, осуществляет контроль их реализации

ПК-3 Способен прогнозировать показатели развития на основе управления проектами.

ПК-3.1: Оценивает ресурсное обеспечение проектов развития новых направлений деятельности

ПК-3.2: Осуществляет управление инновационными проектами

ПК-3.3: Осуществляет выявление управление рисками проекта

Изучив данный курс, студент должен:

Знать:

- основные теории предпринимательских рисков;
- сущность, функции и виды предпринимательских рисков;
- систему организации риск-менеджмента на предприятии;
- современное законодательство, нормативные документы и методические материалы, регулирующие финансовую деятельность предприятий и организаций.

Уметь:

- проводить субъективную и объективную оценку уровня риска;
- принимать решения в области управления риском в ситуации неопределённости, при
- проводить оценку и прогнозирование риска банкротства предприятия.

Владеть:

- методами субъективной и объективной оценки уровня риска;
- приемами защиты от предпринимательских рисков;
- навыками самостоятельной работы, самоорганизации и организации выполнения поручений в области управления рисками;
- способами снижения предпринимательского риска.

Реализация компетентного подхода предусматривает широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий (разбор конкретных

ситуаций, собеседование) в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков специалистов.

Лекционный курс является базой для последующего получения обучающимися практических навыков, которые приобретаются на практических занятиях, проводимых в активных формах: деловые игры; ситуационные семинары. Методика проведения практических занятий и их содержание продиктованы стремлением как можно эффективнее развивать у обучающихся мышление и интуицию, необходимые современному специалисту. Активные формы семинаров открывают большие возможности для проверки усвоения теоретического и практического материала.



## **Тема 1. Риск как экономическая категория, его сущность и содержание**

**Цель занятия** заключается в формировании у обучающихся профессиональной компетенции ПК-1.1, 1.2, 1.3, 3.1, 3.2, 3.3

### **Вопросы для обсуждения:**

- 1 Понятие риска, его основные элементы и черты.
- 2 Риск и неопределенность
- 3 Сущность хозяйственного риска.
- 4 Причины возникновения экономического риска.

### **Темы сообщений:**

- 1 Сущность экономических рисков в современном мире.
- 2 Проблематика определения элементов хозяйственного риска.
- 3 Особенности систематизации и классификации хозяйственных рисков.
- 4 Причины возникновения экономического риска.

### **Вопросы для самоконтроля:**

- 1 Основная проблематика понятийного аппарата теории риск менеджмента.
- 2 Сущность базовых категорий теории риск-менеджмента (опасность, неблагоприятная ситуация, угрозы, риск, ущерб).
- 3 Сущность понятия «Риск-менеджмент».
- 4 Классификация рисков для хозяйствующего субъекта.
- 5 Основные критерии (индикаторы) эффективности риск-менеджмента.

### **Задачи:**

**Задача 1.** Опишите риск снижения спроса на продукцию предприятия структурно по следующим характеристикам: опасность, подверженность риску, уязвимость (чувствительность к риску) и степень взаимодействия рисков.

### **Тесты:**

1. Риск – это:
  - а) неблагоприятное событие, влекущее за собой убыток;
  - б) все предпосылки, могущие негативно повлиять на достижение стратегических целей в течение строго определенного временного промежутка;
  - в) вероятность наступления стихийных бедствий либо технических аварий;
  - г) вероятность провала программы продаж;
  - д) вероятность успеха в бизнесе.
2. Содержательная сторона риск-менеджмента включает в себя:
  - а) сравнение вероятностей и характеристик риска, полученных в результате оценки и анализа риска, выбор мер по минимизации или устранению последствий риска;
  - б) планирование деятельности по реализации рискованного проекта;
  - в) организация службы управления рисками на предприятии.
3. Какие категории задач риск-менеджмента можно выделить?
  - а) применение риск-менеджмента, точность прогнозов рисков;
  - б) применение методов риск-менеджмента, точность оценок рисков;
  - в) управление рисками по их типам, точность прогнозов рисков;
  - г) применение риск-менеджмента, управление рисками по их типам, точность оценок рисков;
  - д) применение методов риск-менеджмента, управление рисками по их типам, точность прогнозов рисков.

## Тема 2. Основы управления рисками в организации

**Цель занятия** заключается в формировании у обучающихся профессиональной компетенции ПК-1.1, 1.2, 1.3, 3.1, 3.2, 3.3

### Вопросы для обсуждения:

- 1 Предпосылки и осуществление рискованных решений и действий.
- 2 Человеческая деятельность как источник риска. Классификация ошибок персонала в ситуациях риска.
- 3 Оценка и анализ финансовой устойчивости субъекта хозяйствования в условиях риска.

### Темы сообщений:

- 1 Специфика активизации и мотивации работников в условиях неопределенности и риска.
- 2 Особенности формирования предприятия в условиях риска.
- 3 Проблематика расширения областей хозяйствования с вероятностными исходами в рыночной системе с высокой турбулентностью.
- 4 Оценка и анализ финансовой устойчивости субъекта хозяйствования в условиях риска.

### Вопросы для самоконтроля:

1. Каковы области применения анализа безубыточности в риск-менеджменте?
2. В чём заключается сущность анализа безубыточности?
3. Как строится график безубыточности?
4. Каковы недостатки анализа безубыточности?
5. Как рассчитать критический объём производства (реализации)?
6. Как рассчитать прибыль с учётом безубыточности проекта?
7. Почему издержки называются условно переменными?
8. Какие издержки называются условно постоянными?
9. Как оценить степень риска проекта?

### Задачи:

**Задача: 1.** Необходимо определить точку безубыточности проекта, если планируемая цена единицы продукции составляет  $c = 10$  руб., переменные издержки на единицу продукции –  $ипер = 600$  руб., а постоянные издержки –  $У_{пост} = 500$  руб., фактический (планируемый) объём производства –  $Q = 100$  единиц.

2. Предприниматель намерен открыть хлебопекарню, по его прогнозам цена единицы продукции будет составлять 20 руб., издержки на муку, дрожжи, молоко, масло, электричество и пекаря на единицу продукции 3500 руб., а издержки на аренду оборудования и помещения, а также административные расходы – 1000 руб., планируемый объём производства 200 булок хлеба. Определите точку безубыточности.

3. Предприятие состоит из одного человека и выпускает 300 элементов питания. Цена каждого элемента составляет 30 руб. Издержки на материалы, электричество 8000 руб., а издержки за аренду помещения 1500 руб., определите то количество элементов, при котором предприятие не несет убытков, но еще не получает прибыль.

## Тема 3. Риск-менеджмент в организации

### Вопросы для обсуждения:

- 1 Система управления риском.
- 2 Общая характеристика системы управления риском.

- 3 Основные принципы управления рисками.
- 4 Управление риском и организационная структура общего менеджмента.
- 5 Этапы управления риском.

**Темы сообщений:**

- 1 Особенности развития концепции управления риском.
- 2 Основные принципы управления рисками.
- 3 Цели и задачи системы управления риском.
- 4 Специфика управления портфелем рисков.

**Вопросы для самоконтроля:**

- 1 Особенности развития концепции управления риском.
- 2 Основные принципы управления рисками.
- 3 Цели и задачи системы управления риском.
- 4 Специфика управления портфелем рисков.

**Тема 4. Диагностика кризисов в процессах управления**

**Цель занятия** заключается в формировании у обучающихся профессиональной компетенции ПК-1.1, 1.2, 1.3, 3.1, 3.2, 3.3

**Вопросы для обсуждения:**

- 1 Основные параметры диагностирования.
- 2 Этапы диагностики кризиса.
- 3 Информация в диагностике.
- 4 Диагностика банкротства предприятия.
- 5 Кейс-задание.

**Темы сообщений:**

- 1 Основные параметры диагностирования кризисных состояний.
- 2 Этапы диагностики предкризисного состояния организации.
- 3 Особенности применения методов диагностики кризиса.

**Вопросы для самоконтроля:**

1. Определите степень риска при помощи количественных и качественных методов оценки рисков.
2. Рассчитайте ожидаемую норму доходности ERR и IRR– внутреннюю норму доходности.
3. Какие экспертные методы применяются при определении возможности наступления рискованных ситуаций?

**Задачи:**

**Задача 1.** Выберите наименее рискованный вариант вложения капитала по критерию математического ожидания.

Таблица 2

Вариант	Результаты деятельности (прибыль)		
	1 (0,2)	2 (0,5)	3 (0,3)
А	80	90	110
В	70	40	30
С	40	60	70

**Задача 2.** Рассчитайте среднее ожидаемое значение.

Данные для расчета. При вложении капитала в мероприятие А из 200 случаев прибыль 25 тыс. руб. была получена в 20 случаях, 30 тыс. руб. была получена в 80 случаях, прибыль 40 тыс. руб. была получена в 100 случаях. При вложении капитала в мероприятие Б из 240 случаев прибыль 30 тыс. руб. была получена в 144 случаях, прибыль 35 тыс. руб. была получена в 72 случаях, прибыль 45 тыс. руб. была получена в 24 случаях.

**Задача 3.** На основе данных, представленных в таблице 3, дайте оценку вероятности наступления риска недопоставки или несвоевременной поставки материалов фирмой-поставщиком с помощью:

- 1) контент-анализа
- 2) экономико-статического метода.

Таблица 3- Сведения о фактической поставке материалов

Месяц	Процент поставки
1	100
2	85
3	95
4	100
5	100
6	100
7	100
8	75
9	100
10	100
11	95
12	95

**Задача 4.** Предприниматель занят изданием глянцевого журнала. Он решает вопрос об увеличении тиража конкретного журнала. Известно следующее:

Суммарные затраты, связанные с выпуском 1 журнала, составляют 2,3 долл.

Предполагаемая новая (сниженная) цена журнала составляет 4 долл.

Число клиентов, которым направляется предложение о подписке по сниженной цене, равно 100 000 чел.

Затраты на рассылку предложения составляют 0,1 долл. на одного человека.

Предприниматель на основе личного опыта подобных предложений может предположить, что процент положительных ответов будет около 10%.

Будут ли оправданы дополнительные расходы на увеличение тиража? Стоит ли рисковать?

**Задача 5.** Используя экономико-статистический метод, определите планируемый уровень рентабельности предприятия в 2010 г. Исходные данные представлены в таблице 4.

Таблица 4

Показатель	Год										
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Рентабельность предприятия	7	16	16	4	13	15	15	8	12	20	

**Задача 6.** Эксперты компании «АРС» определили следующие показатели прибыли в

зависимости от ситуации на рынке (в млн. руб.):

Таблица 5

Стратегия компании	Прибыль в зависимости от ситуации		
	Ситуация №1	Ситуация №2	Ситуация №3
1 .Холодильники	48	67	52
2 .Морозильники	89	24	46
3 .Кондиционеры	72	49	76

Если существует риск (эксперты считают наиболее вероятным реализацию ситуации №1 - 40%, №2 -35%, №3 -25%), то какую стратегию следует считать оптимальной?

**Задача 7.** Определите размер ожидаемого рискового ущерба по причине вероятного отклонения прибыли предприятия в 2018 г. Известны данные по фактической прибыли предприятия с 2010 г. по 2017 г. (см. табл. 6). Уровень приемлемого риска составляет 0,3% от ожидаемой прибыли. Теоретическая вероятность риска примерно равна частоте прогнозируемого размера прибыли.

Таблица 6 - Балансовая прибыль предприятия

Год	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Прибыль, млн. руб.	4	4,1	4,3	4	4,2	4,2	4,1	4,3

**Задача 8.** Определите, какой из видов деятельности является наименее рискованным, если известны данные о рентабельности каждого вида деятельности за ряд лет (табл.7).

Таблица 7 - Рентабельность видов деятельности А и Б

Год	2013	2014	2015	2016	2017
Рен. А	0,26	0,28	0,17	0,37	0,24
Рен. Б	0,11	0,65	0,26	0,1	0,56

**Задача 9.** Определите уровень ценового риска по данным экспертного пороса (табл.8). Уровень значимости экспертов: Иванов - 0,8; Сидоров - 0,6.

Таблица 8- Результаты опроса экспертов относительно ожидаемого изменения цены

Планируемое изменение цены	Иванов		Сидоров	
	Вероятность	Цена, руб./шт.	Вероятность	Цена, руб./шт.
Цена вырастет	0,3	15	0,1	12
Цена не изменится	0,5	10	0,4	10
Цена снизится	0,2	8	0,5	8

**Задача 10.** На рынке ценных бумаг имеются портфели ценных бумаг, обладающие следующей доходностью при заданном уровне риска:

Таблица 9

Виды портфелей	А	В	С	Д	Е	Ф	Г	Н
Доходность, %	10	12.5	15	16	17	18	18	20

Стандартное отклонение, %	23	21	25	31	29	32	35	45
---------------------------	----	----	----	----	----	----	----	----

Доходность безрисковых ценных бумаг = 12% при стандартном отклонении, равном нулю.

1. Объясните, все ли портфели можно отнести к эффективным.
2. Какой портфель выбирает инвестор и какой максимальный доход он получает, если его уровню риска соответствует стандартное отклонение < 25%?

Концепция рисковой стоимости Value at Risk (VaR) и Risk Metrics.

**Задача 11.** Определить однодневный VaR с доверительной вероятностью 95% для портфеля стоимостью 10 млн. руб., в который входят акции только одной компании. Стандартное отклонение доходности акции в расчете на год равно 25%.

**Задача 12.** Определить однодневный VaR с доверительной вероятностью 99% для расчета риска проводимых операций USD/RUR. Величина вложений по позиции 500 000 дол. Среднеквадратическое отклонение в расчете на день составляет 0,196.

## **Тема 5. Показатели оценки предпринимательского риска**

**Цель занятия** заключается в формировании у обучающихся профессиональной компетенции ПК-1.1, 1.2, 1.3, 3.1, 3.2, 3.3

### **Вопросы для обсуждения:**

- 1 Задачи идентификации и прогнозирования рисков в предпринимательской деятельности.
- 2 Критерии оценки хозяйственных рисков.
- 3 Показатели хозяйственного риска.
- 4 Основные принципы оценки риска.

### **Темы сообщений:**

- 1 Специфика технического анализа рынка ценных бумаг.
- 2 Проблематика проведения анализа хозяйственного риска.
- 3 Особенности идентификации и анализа рисков на этапе стартапа.

### **Вопросы для самоконтроля:**

- 1 Использование моделирования в управлении рисками.
- 2 Анализ рисков как этап разработки программы управления рисками.
- 3 Оценка эффективности программы управления рисками.
- 4 Получение, анализ, хранение и использование информации в целях управления рисками.
- 5 Использование технических инноваций для повышения эффективности управления рисками.
- 6 Особенности управления рисками в финансовой и инвестиционной сферах деятельности организации.

### **Тесты:**

1. Что из перечисленного не является правилами риск-менеджмента?
  - а) нельзя рисковать многим ради малого;
  - б) нельзя думать, что существует только одно решение, возможно, есть и другие;

в) при существовании нескольких вариантов, следует идти по пути минимально риска;

г) положительное решение принимается лишь при отсутствии сомнения;

д) риск – дело благородное.

2. 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.

3. По сфере возникновения (отрасли деятельности) выделяют следующие типы рисков:

а) производственный, финансовый;

б) кадровый, информационный;

в) информационный, коммерческий;

г) производственный, финансовый, коммерческий;

д) коммерческий, финансовый.

### Задачи:

**Задача 1.** В соответствии с разработанным бизнес-планом инвестиционного проекта размер плановой прибыли по проекту составляет 3700 тыс. долл. Постройте карту рисков проекта на основании следующих параметров:

1) вероятность воздействия рисков;

2) доля величины потерь, возникающих в результате воздействия риска по отношению к плановой прибыли организации по проекту.

Исходные данные для построения карты рисков представлены в табл. 1

Таблица 1 - Исходные данные для построения карты рисков

№п/п	Вид риска	Вероятность воздействия риска, доли единицы	Потери в результате воздействия
P1	Риск нарушения сроков и объемов поставки материалов	0,30	250
P2	Риск отсутствия материалов и ресурсов необходимого качества и свойств	0,25	300
P3	Риск изменения состояния грунта	0,15	1700
P4	Риск задержки платежей инвестором	0,50	600
P5	Риск нарушения согласованности финансовых потоков	0,70	400
P6	Риск срыва планов реализации проекта из-за ошибок в инвестиционном/финансовом плане	0,35	780
P7	Риск возникновения несчастного случая	0,10	200
P8	Риск ошибок при реализации архитектурно-планировочных решений	0,05	910

Сделайте выводы относительно каждого вида риска.

Примечание: Границы толерантности к риску:

1. Зона «допустимого риска» (зеленая зона): вероятность воздействия риска от 0 до

0,35 (включительно); величина потерь в результате воздействия риска составляет от 0 до 25 % (включительно) общей величины плановой прибыли по проекту.

2. Зона «среднего риска» (желтая зона): вероятность воздействия риска составляет от 0,36 до 0,70 (включительно); потери от воздействия риска — от 26 до 50 % (включительно) величины плановой прибыли по проекту.

3. Зона «недопустимого риска» (красная зона): вероятность воздействия риска свыше 0,71; величина потерь в результате воздействия риска составляет более 51 % общей величины плановой прибыли по проекту.

## **Тема 6. Критерии принятия рискованного решения в предпринимательской деятельности**

**Цель занятия** заключается в формировании у обучающихся профессиональной компетенции ПК-1.1, 1.2, 1.3, 3.1, 3.2, 3.3

### **Вопросы для обсуждения:**

- 1 Учет риска при принятии управленческого решения.
- 2 Мониторинг внешней и внутренней среды предприятия.
- 3 Факторы внешней среды в риск-менеджменте предприятия.

### **Темы сообщений:**

- 1 Особенности определения критериев для принятия решений в условиях неопределенности.
- 2 Проблематика принятия решения в условиях стохастической неопределенности.
- 3 Специфика мониторинга внешней и внутренней среды предприятия.

### **Вопросы для самоконтроля:**

- 1 Роль системы обеспечения безопасности производства в снижении рисков.
- 2 Классификация предпринимательских рисков.
- 3 Особенности рисков в малом предпринимательстве.
- 4 Способы снижения рисков малых предприятий.
- 5 Особенности рисков на международном уровне.
- 6 Валютные риски. Способы страхования валютных рисков и кредитных рисков. Защитные оговорки. Валютные опционы. Форвардные валютные сделки. Валютные фьючерсы.

### **Задачи:**

**Задача 1:** Приобретен опцион на покупку акций через 90 дней по цене  $R_0 = 630$  руб. за акцию. Уплаченная премия равна  $P = 10$  руб. за акцию. Определить результаты сделки для покупателя опциона, если через 90 дней курс акций составит: а) 615 руб.; б) 640 руб.

**Задача 2:** Приобретен опцион на продажу акций через 90 дней по цене  $R_0 = 740$  руб. за акцию. Уплаченная премия равна  $P = 15$  руб. за акцию. Определить результаты сделки для покупателя опциона, если через 90 дней курс акций составит: а) 725 руб.; б) 755 руб.

**Задача 3:** Цена исполнения call-опциона 460 руб. за акцию, премия 5 руб. за акцию. Цена исполнения put-опциона на эти же акции 420 руб. за акцию, премия 7 руб. за акцию. Срок исполнения опционов через 60 дней. Определить прибыль-убыток покупателя опционов, если через 60 дней курс акций составит: а) 470 руб.; б) 430 руб.

**Задача 4:** Игрок продает без покрытия акции по цене 600 руб. за акцию.



Определить прибыль-убыток покупателя опционов, если на дату реализации контракта курс акций составит:

- а) 700 руб.;
- б) 650 руб.

## Тема 7. Методы управления рисками

**Цель занятия** заключается в формировании у обучающихся профессиональной компетенции ПК-1.1, 1.2, 1.3, 3.1, 3.2, 3.3

### Вопросы для обсуждения:

- 1 Экспертные процедуры и методы субъективных оценок при измерении риска.
- 2 Метод уменьшения размера убытков.
- 3 Методы финансирования рисков.
- 4 Контроль и пересмотр программы управления рисками.

### Темы сообщений:

- 1 Сущность экспертных процедур измерения риска.
- 2 Специфика экспертизы рисков по методу «Делфи».
- 3 Проблематика снижения частоты ущерба или предотвращения убытка.
- 4 Особенности покрытия убытка из текущего дохода.

### Вопросы для самоконтроля:

- 1. В чем сущность подхода к снижению неопределенности (риска) при принятии решений в условиях неопределенности (риска), основанного на выборе минимаксных стратегий?
- 2. В рассмотренной ситуации об оптимальной закупке товара какова формальная зависимость объема реализации  $Q_p$  от объема закупки (приобретения)  $Q_n$  и колебаний спроса  $G$ ?
- 3. Каким образом определяется уровень безопасности при выборе стратегии торговым предприятием?
- 4. В чем смысл критерия Вальда, Гурвица?
- 5. Каков смысл Критерия Лапласа, Байеса-Лапласа?
- 6. Каким образом рассчитывается показатель риска?
- 7. Что из себя представляет платежная матрица рисков и каким образом она рассчитывается?
- 8. Каков смысл критерия Сэвиджа и его назначение?
- 9. Каким образом определяется наиболее рациональный вариант стратегии торгового предприятия?

### Задачи:

**Задание 1.** Есть два проекта со следующими параметрами: Проект «А» - доходность – 8% Стандартное отклонение – 10%. Проект «В» - доходность – 12% Стандартное отклонение – 20%. Начальная стоимость обоих проектов одинакова – 100.000\$.

Вероятность оказаться ниже этого уровня будет следующей:

Конечная стоимость	Проект «А» (%)	Проект «В» (%)
70 000	0	2
9 000	0	5
90 000	4	14
100 000	21	27
110 000	7	46
120 000	88	66
130 000	99	82

Из чего явно следует, что проект «А» менее рискован и его следует предпочесть

проекту «В». Однако окончательное решение об инвестировании будет зависеть от степени толерантности инвестора к риску. Проекты «А» и «В» являются равноценными для инвестора (лежат на одной кривой безразличия).

**Задание 2.** Инвестор стоит перед выбором инвестировать ему или нет свои средства в проект, который позволяет ему с одинаковой вероятностью выиграть и проиграть 10.000 долларов (исходы А и В). Оценивая данную ситуацию с позиций теории вероятности, можно утверждать, что инвестор с равной степенью вероятности может как инвестировать свои средства в проект, так и отказаться от него. Однако, проанализировав кривую функции полезности, можно увидеть, что это не совсем так.

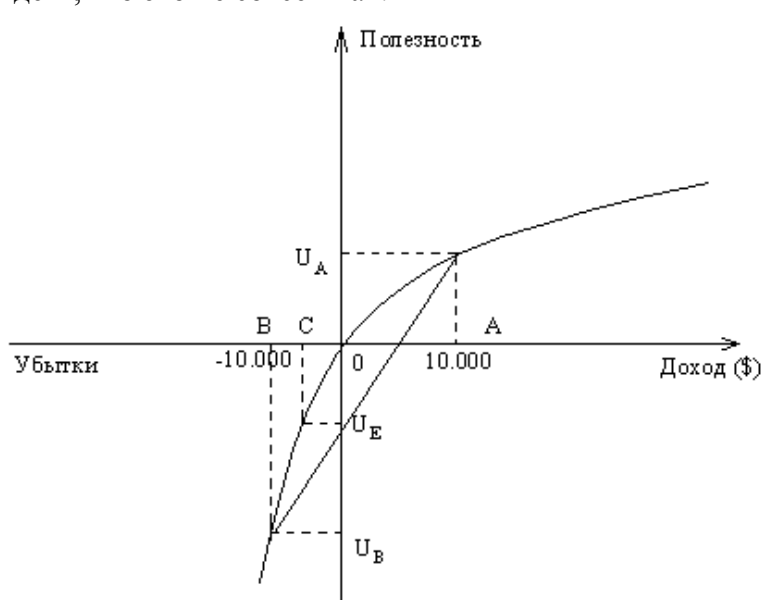


Рисунок - Кривая полезности

Отрицательная полезность исхода «В» явно выше, чем положительная полезность исхода «А».

### Тесты:

1. При анализе рисков используется иерархическая модель:
  - а) структура разбиения работ;
  - б) дерево работ;
  - в) дерево ресурсов;
  - г) структура разбиения рисков;
  - д) организационная структура.
2. К методам анализа рисков можно отнести:
  - а) сетевые матрицы;
  - б) анализ чувствительности;
  - в) матрицу ответственности;
  - г) дерево целей;
  - д) метод освоенного объема.
3. К методам минимизации рисков можно отнести:
  - а) страхование;
  - б) резервирование средств;
  - в) хеджирование;
  - г) распределение рисков;
  - д) дисконтирование.
4. Ветвями дерева решений являются:
  - а) вариант действий;

- б) технологическая зависимость;
  - в) административное подчинение;
  - г) последствие действия;
  - д) фиктивная работа.
5. Критерием минимального сожаления называют:
- а) критерий Вальда;
  - б) критерий Гурвица;
  - в) критерий абсолютного оптимизма;
  - г) критерий относительного пессимизма;
  - д) критерий Севиджа.
6. Зависимость между чистым дисконтированным доходом и объемом продаж продукции проекта определяется с помощью:
- а) анализа сценариев;
  - б) анализа чувствительности;
  - в) метода освоенного объема;
  - г) РЕКТ;
  - д) метода критического пути.

## **Тема 8. Концептуальные подходы менеджмента риска по обеспечению финансовой устойчивости предприятия**

**Цель занятия** заключается в формировании у обучающихся профессиональной компетенции ПК-1.1, 1.2, 1.3, 3.1, 3.2, 3.3

### **Вопросы для обсуждения:**

- 1 Модели комплексной оценки и прогнозирования риска финансовой несостоятельности предприятия.
- 2 Факторы и модели оценки риска финансовой несостоятельности предприятия.
- 3 Модели комплексной балльной оценки риска финансовой несостоятельности предприятия.
- 4 Кейс-задание.

Предприятие специализируется на выпуске фотоаппаратов, кинокамер и высокоточных оптических приборов; в последние годы освоен выпуск видеокамер. Продукция предприятия имеет спрос в России, ближнем зарубежье, развивающихся странах, а также в странах Западной Европы. Основные потребители оптических приборов - медицина, сельское хозяйство, оборонная промышленность.

Используя матрицу Бостонской консультативной группы (БКГ) США, сформировать продуктовую стратегию предприятия с учетом уровня рисков. Рекомендации к решению: в качестве критериев при построении двухмерной матрицы БКГ использовать темпы роста рынка (объемов продаж) предприятия и относительную долю рынка, продукта, называемого в дальнейшем «стратегической зоной хозяйствования» (СЗХ);

### **Темы сообщений:**

- 1 Концептуальные подходы менеджмента риска по обеспечению рационального хозяйствования.
- 2 Модели комплексной оценки и прогнозирования риска финансовой несостоятельности предприятия.
- 3 Особенности применения моделей рейтингового финансового анализа и оценки риска финансовой несостоятельности предприятия.

### **Вопросы для самоконтроля:**

- 1 Дайте характеристики стандартов риск-менеджмента основных европейских стран.
- 2 Сравните применение стандартов риск-менеджмента по характеру и масштабу бизнеса.
- 3 Возможно ли комплексное применение нескольких методов управления рисками? Приведите примеры.
- 4 Равноценны ли понятия риск-консалтинга и управления рисками? Почему?

### Задачи:

**Задача 1:** В таблице указаны вероятности получения прибыли для двух вариантов инвестирования.

Прибыль, млн. руб.	-2	-1	0	1	2	3
Вариант 1	0,1	0,1	0,3	0,2	0,3	0
Вариант 2	0,1	0,2	0,1	0,2	0,2	0,2

Сравните предложенные варианты и укажите более рискованный.

**Задача 2:** Эффективность проектов зависит от вероятных условий среды, представленных пятью совокупными вариантами  $\Pi_j = \Pi_1, \Pi_2, \Pi_3, \Pi_4, \Pi_5$ . Пусть эффективность  $\mathcal{E}_{ij}$  каждого из трех проектов ( $i = 1, 2, 3$ ) в условиях каждого из пяти возможных вариантов состояния среды ( $j = 1, 2, 3, 4, 5$ ) определена и представлена матрицей выигрышей (см таблицу).

	$\Pi_1$	$\Pi_2$	$\Pi_3$	$\Pi_4$	$\Pi_5$
A1	40	30	60	50	35
A2	45	50	30	60	20
Ai	30	70	45	40	25

Сравнить проекты, используя разные критерии оптимальности, выбрать предпочтительный проект, обосновать выбор.

**Задача 3:** Рассчитать темпы роста рынка (PP). Они характеризуют движение продукции на рынке, т.е. изменение объемов реализации (объемов продаж), и могут быть определены по каждому продукту с помощью индекса темпа их роста за последний рассматриваемый период (2016-2017 гг.) или с помощью среднегодовых темпов их изменения.

**Задача 3:** Индекс темпа роста по каждому виду продукции определяется как отношение объема реализации продукции за 2018 г. (текущий год) к объему ее реализации за 2017 г. (предыдущий год) и выражается в процентах или в коэффициентах роста. Например, PP для продукции № 1  $42500:2900 = 0,86$ .

Среднегодовой темп изменения объемов реализации по каждому виду продукции определяется как отношение одного уровня временного ряда к другому, взятому за базу сравнения, и выражается в процентах или в коэффициентах роста.

**Задача 4.** По оценкам отдела маркетинга, вероятность роста объема продаж предприятия в ближайшее время равна 0,7. Из прошлого опыта известно, что положительные прогнозы отдела маркетинга сбываются в 85% случаях, а отрицательные - в 90% случаях. Определите вероятность роста объема продаж предприятия в ближайшее время.

**Задача 5.** Компания рассматривает вопрос о строительстве завода. Возможны три варианта действий.

А. Построить большой завод стоимостью  $M1 = 700$  тысяч долларов. При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере  $R1 = 280$  тысяч долларов в течение следующих 5 лет) с вероятностью  $p1 = 0,8$  и низкий спрос (ежегодные убытки  $R2 = 80$  тысяч долларов) с вероятностью  $p2 = 0,2$ .

Б. Построить маленький завод стоимостью  $M2 = 300$  тысяч долларов. При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере  $T1 = 180$  тысяч долларов в течение следующих 5 лет) с вероятностью  $p1 = 0,8$  и низкий спрос (ежегодные убытки  $T2 = 55$  тысяч долларов) с вероятностью  $p2 = 0,2$ .

В. Отложить строительство завода на один год для сбора дополнительной информации, которая может быть позитивной или негативной с вероятностью  $p3 = 0,7$  и  $p4 = 0,3$  соответственно. В случае позитивной информации можно построить заводы по указанным выше расценкам, а вероятности большого и низкого спроса меняются на  $p5 = 0,9$  и  $p6 = 0,1$  соответственно. Доходы на последующие четыре года остаются прежними. В случае негативной информации компания заводы строить не будет.

Все расчеты выражены в текущих ценах и не должны дисконтироваться. Нарисуйте дерево решений, определите наиболее эффективную последовательность действий, основываясь на ожидаемых доходах.

**Задача 6.** Для финансирования проекта бизнесмену нужно занять сроком на один год 15000 ф. ст. Банк может одолжить ему эти деньги под 15% годовых или вложить в дело со 100%-ным возвратом суммы, но под 9% годовых. Из прошлого опыта банкиру известно, что 4% таких клиентов ссуду не возвращают. Что делать? Давать ему заем или нет?

**Задача 7.** Главному инженеру компании надо решить, монтировать или нет новую производственную линию, использующую новейшую технологию. Если новая линия будет работать безотказно, компания получит прибыль 200 млн. рублей. Если же она откажет, компания может потерять 150 млн. рублей. По оценкам главного инженера, существует 60% шансов, что новая производственная линия откажет. Можно создать экспериментальную установку, а затем уже решать, монтировать или нет производственную линию.

Эксперимент обойдется в 10 млн. рублей. Главный инженер считает, что существует 50% шансов, что экспериментальная установка будет работать. Если экспериментальная установка будет работать, то 90% шансов за то, что смонтированная производственная линия также будет работать. Если же экспериментальная установка не будет работать, то только 20% шансов за то, что производственная линия заработает. Следует ли строить экспериментальную установку? Следует ли монтировать производственную линию? Какова ожидаемая стоимостная оценка наилучшего решения?

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ

### 6.1.1. Основная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство,	Адрес
Л1.1	Грачева М. В., Секерин А.Б.	Риск-менеджмент инвестиционного проекта: Учебник для обучающихся вузов, обучающихся по экономическим специальностям	Москва: Издательство "ЮНИТИ- ДАНА", 2015	<a href="http://znanium.com/go.php?id=882522">http://znanium.com/go.php?id=882522</a>
Л1.2	Кудрявцев А. А., Радионов А.В.	Введение в количественный риск- менеджмент: Учебник	СПб: Издательство Санкт- Петербургского государственного университета,	<a href="http://znanium.com/catalog/document?id=302290">http://znanium.com/catalog/document?id=302290</a>

Л1.3	Фомичев А. Н.	Риск-менеджмент: учебник	Москва: Издательско- торговая корпорация «Дашков и К°», 2016	<a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=453893">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=453893</a>
<b>6.1.2. Дополнительная литература</b>				
	Авторы,	Заглавие	Издательство,	Адрес
Л2.1	Ряховская А. Н., Крюкова О. Г.	Риск-менеджмент - основа устойчивости бизнеса: Учебное пособие	Москва: Издательство "Магистр", 2018	<a href="http://znanium.com/go.php?id=975577">http://znanium.com/go.php?id=975577</a>
Л2.2	Репина О. М.	Риск-менеджмент: практикум	Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2017	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=477272">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=477272</a>
<b>6.1.3. Методические разработки</b>				

	Авторы,	Заглавие	Издательство,	Адрес
ЛЗ.1	ДГТУ, Каф. "Экономика"; сост.: А.Г. Сапожникова, О.Е. Иванова	Методические рекомендации для практической и самостоятельной работы по дисциплине «Развитие систем менеджмента качества» для магистрантов по направлению подготовки 38.04.03 «Управление персоналом»	Ростов н/Д.: ИЦ ДГТУ, 2018	<a href="https://ntb.donstu.ru/content/metodicheskie-rekomendacii-dlya-prakticheskoy-i-samostoyatelnoy-raboty-po-discipline-razvitie-sistem-menedzhmenta-kachestva-dlya-magistrantov-po-napravleniyu-podgotovki-380403-upravlenie-personalom">https://ntb.donstu.ru/content/metodicheskie-rekomendacii-dlya-prakticheskoy-i-samostoyatelnoy-raboty-po-discipline-razvitie-sistem-menedzhmenta-kachestva-dlya-magistrantov-po-napravleniyu-podgotovki-380403-upravlenie-personalom</a>

## 6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

Э1	Фомичев, А.Н. Риск-менеджмент : учебник / А.Н. Фомичев. - 4-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 372 с. : ил. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02676-8 ; То же [Электронный ресурс]. - URL:
Э2	Риск-менеджмент инвестиционного проекта: Учебник для обучающихся вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Под ред. Грачева М.В. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 544 с.: 60x90 1/16 ISBN 978-5-238-01506-4 - Режим доступа:
Э3	Введение в количественный риск-менеджмент: Учебник / Кудрявцев А.А., Радионов А.В. - СПб:СПбГУ, 2016. - 192 с.: ISBN 978-5-288-05651-2 - Режим доступа:
Э4	Риск-менеджмент — основа устойчивости бизнеса : учеб. пособие /А. Н. Ряховская, О. Г. Крюкова, М. О. Кузнецова; под ред. О. Г. Крюковой. — М.: Магистр: ИНФРА-М, 2018. — 256с. - Режим доступа: <a href="http://znanium.com/catalog/product/975577">http://znanium.com/catalog/product/975577</a>
Э5	Репина, О.М. Риск-менеджмент : практикум / О.М. Репина ; Поволжский государственный технологический университет. - Йошкар-Ола : ПГТУ, 2017. - 120 с. : ил. - Библиогр.: с. 115-117 - ISBN 978-5-8158-1803-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL:

### 6.3.1 Перечень программного обеспечения

6.3.1.1	Microsoft Windows XP, Сертификат подлинности Windows (COA) на корпусе ноутбука;
6.3.1.2	Microsoft Office 2007 Professional Plus лицензионное соглашение № 44684778
6.3.1.3	Windows 7 корпоративная, Оплата продления подписки Imagine premium по счету IM29470 от
6.3.1.4	Microsoft Office 2010 Professional Plus лицензионное соглашение № 49405992

### 6.3.2 Перечень информационных справочных систем

6.3.2.1	Информационно-правовая система «Консультант +», <a href="http://www.abc.vvsu.ru">http://www.abc.vvsu.ru</a> ,
---------	---



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Технологический институт сервиса (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе  
(ТИС (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе)**

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

для организации самостоятельной работы  
по дисциплине «Риск-менеджмент»  
для обучающихся направления подготовки  
38.04.02 «Менеджмент»

Программа магистратуры «Стратегическое управление»



## СОДЕРЖАНИЕ

Введение

1. Общая характеристика самостоятельной работы
  2. Контрольные точки и виды отчетности по ним
  3. Методические рекомендации по изучению теоретического материала
  4. Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям
  5. Методические рекомендации по подготовке доклада
  6. Методические рекомендации по подготовке к тестированию
  7. Методические рекомендации по выполнению контрольной работы
  8. Методические рекомендации по подготовке к зачету
- Список рекомендуемых информационных источников

## **ВВЕДЕНИЕ**

Цель методических указаний – оказать помощь студентам в освоении курса «Риск-менеджмент».

Данные методические указания направлены на систематизированное и логически последовательное изучение общих закономерностей функционирования экономики с помощью обсуждения проблемных вопросов по теме, решения проблемных задач и обсуждения ситуаций, тестов, подготовки рефератов, докладов, презентаций.

Перед началом курса целесообразно ознакомиться со структурой дисциплины на основании программы, а также с последовательностью изучения тем и их объемом. С целью оптимальной самоорганизации необходимо сопоставить эту информацию с графиком занятий и выявить наиболее затратные по времени и объему темы, чтобы заранее определить для себя периоды объемных заданий.

### **1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**

Цель освоения дисциплины – дисциплина «Риск-менеджмент» имеет целью дать студентам необходимые знания в области экономического управления хозяйственной деятельностью предприятия, научить самостоятельно принимать решение по вопросам, затрагивающим различные аспекты непосредственной деятельности предприятия и приобрести навыки расчета и анализа основных экономических показателей.

Изучение дисциплины нацелено на формирование бакалавра, способного обобщать экономические явления, прогнозировать развитие предприятия, разрабатывать направления повышения эффективности их деятельности в условиях рыночной экономики.

Применение метода системного анализа к изучению данной дисциплины определяет следующие его задачи: изучение экономических проблем в исторической перспективе, расширение знания обучающихся в области экономики, развитие способности обучающихся к пониманию и критическому осмыслению проблем современности, обсуждаемых в средствах массовой информации, экономической литературе, а также приобретение навыков последовательно и грамотно излагать свои мысли в устной и письменной форме.

В результате освоения данной дисциплины формируются следующие компетенции у обучающегося:

ПК-1 Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать организационную и функциональные стратегии развития, программы организационного развития и обеспечивать их реализацию.

ПК-1.1: Осуществляет оценку текущего и параметры будущего развития организации исходя из результатов комплексного экономического и стратегического анализа

ПК-1.2: Выявляет бизнес-возможности для стратегических изменений

ПК-1.3: Проводит выбор стратегии развития, разрабатывает планы реализации стратегических изменений, осуществляет контроль их реализации

ПК-3 Способен прогнозировать показатели развития на основе управления проектами.

ПК-3.1: Оценивает ресурсное обеспечение проектов развития новых направлений деятельности

ПК-3.2: Осуществляет управление инновационными проектами

ПК-3.3: Осуществляет выявление управление рисками проекта

Самостоятельная работа по дисциплине «Риск-менеджмент» выполняется с целью получения и закрепления знаний, приобретенных при изучении теоретического материала.

### **2. КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ И ВИДЫ ОТЧЕТНОСТИ ПО НИМ**

Контроль качества и сроков изучение тем лекций выполняется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в виде конспектирования текста.

Контроль качества и сроков выполнения практических заданий осуществляется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в соответствии с заданием.

Контроль качества сдачи доклада осуществляется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в соответствии с заданием.

Успеваемость обучающихся по каждой дисциплине оценивается в ходе текущего контроля и промежуточной аттестации.

## **2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА**

Изучение любого раздела или темы следует начинать с ознакомления с вопросами плана изучения темы. Теоретический материал представляет собой конспект лекций, содержащий необходимый набор утверждений и формул (без детальных подробностей), но с подробным обоснованием их использования при решении конкретных экономических задач. При изучении материала необходимо помимо лекционных материалов использовать рекомендуемую основную и дополнительную литературу для лучшего усвоения материала.

Осваивать теорию следует в соответствии с той последовательностью, которая представлена в плане лекции. Методика работы с литературой предусматривает ведение записи прочитанного в виде плана - конспекта, опорного конспекта. Это позволит сделать знания системными, зафиксировать и закрепить их в памяти.

Для успешного освоения дисциплины, необходимо самостоятельно детально изучить представленные темы по рекомендуемым источникам информации. При подготовке к занятиям следует руководствоваться указаниями и рекомендациями преподавателя, использовать основную литературу из представленного им списка. Для наиболее глубокого освоения дисциплины рекомендуется изучать литературу, обозначенную как «дополнительная» в представленном списке в РПД.

### **Вопросы для подготовки к устному опросу текущего контроля (Блок 1)**

1. Раскройте основные положения классической и неоклассической теорий риска.
2. История развития проблемы риска в отечественной экономической науке.
3. Приведите различные толкования понятия «риск», выделите общие моменты, характерные рисковой ситуации.
4. Раскройте содержание основных функций риска.
5. В чем заключается разница между риском и неопределенностью согласно информационному подходу (оценочному подходу)?
6. В чем заключается объективная и субъективная основа риска?
7. При помощи каких характеристик риск может быть описан структурно?
8. Назовите основные критерии классификации рисков.
9. Перечислите виды риска, которые могут быть выделены в зависимости от сферы деятельности предприятия.
10. Понятие, цель и задачи риск-менеджмента
11. Функциональная структура риск-менеджмента
12. Организационная структура риск-менеджмента
13. Общая характеристика системы управления рисками
14. Концепция приемлемого риска
15. Активное и пассивное управление рисками
16. Основные этапы управления рисками
17. Понятие риск-менеджмент. В чем состоит его цель и задачи?
18. Стратегия и тактика риск-менеджмента.
19. Охарактеризуйте основные подходы к управлению рисками.
20. Что представляет собой субъект и объект управления риском? Приведите примеры.
21. Какие уровни выделяют в рамках функциональной структуры риск - менеджмента? Охарактеризуйте основные функции риск-менеджмента.

22. Охарактеризуйте основные элементы организационной структуры риск-менеджмента.
23. На каком уровне должно осуществляться управление рисками, почему?
24. Охарактеризуйте основные подходы к организации риск - менеджмента на предприятии.
25. Всегда ли риск-менеджмент должен быть реализован в полном объеме? Какие подходы к организации риск-менеджмента выделяют?
26. В чем проявляется содержание такого свойства системы управления рисками, как системный характер управления.
27. Раскройте содержание основных аспектов такого свойства системы управления рисками, как сложная структура системы управления?
28. Каковы основные принципы управления риском?
29. Охарактеризуйте систему основных правил и приемов риск- менеджмента.
30. Возможно ли полностью устранить потенциальные причины риска?

### **Вопросы для подготовки к устному опросу текущего контроля (Блок 2)**

1. В чем заключается концепция приемлемого риска?
2. Охарактеризуйте активный (пассивный) подход к управлению рисками. Приведите примеры.
3. Перечислите основные этапы управления рисками.
4. Что является главной целью этапа идентификации и анализа рисков?
5. На каком этапе управления рисками обеспечивается реализация обратной связи в данном процессе?
6. Качественный анализ (оценка) рисков
7. Картографирование рисков
8. Контент-анализ. Статистические методы оценки рисков
9. Концепция рисковой стоимости Value at Risk (VaR)
10. Экспертные методы оценки рисков
11. Анализ инвестиционных рисков
12. Что является результатом качественного анализа рисков?
13. Приведите примеры внутренних и внешних факторов рисков.
14. Как соотносятся между собой факторы и причины рисков?
15. С какой целью строится карта рисков?
16. В чем заключается сущность метода контент-анализа?
17. При помощи каких статистических показателей можно оценить риск?
18. Сформулируйте закон нормального распределения.
19. В чем заключается концепция рисковой стоимости Value at Risk (VaR) и Risk Metrics?
20. В каких случаях целесообразно использование метода экспертных оценок?
21. Какие основные стадии включает экспертный опрос?
22. В чем состоит основной недостаток экспертных методов оценки рисков?
23. Назовите основные преимущества и недостатки сценарного анализа?
24. С какой целью осуществляется анализ рисков инвестиционных проектов?
25. Какие показатели характеризуют эффективность инвестиционного проекта?
26. Охарактеризуйте методы имитационного моделирования?

### **Критерии оценки устного опроса**

Полнота ответа на поставленный вопрос, умение использовать термины, приводить примеры, делать выводы.

За каждый блок в сумме обучающийся должен получить 25 баллов, из них 5 – за посещение занятий, 5 - Выполнение дополнительных заданий (доклад, статья, презентация ), 10 – за выполнение тестовых заданий, 5 – за защиту лабораторных работ

Критерии получения оценки:

- результат, содержащий полный правильный ответ – максимальное количество баллов;

- результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – более 60%) или ответ, содержащий незначительные неточности– 75% от максимального количества баллов;

результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – от 30 до 60%) или ответ, содержащий значительные неточности -40 % от максимального количества баллов;

- результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – менее 30%), неправильный ответ (ответ не по существу задания) или отсутствие ответа – 0 % от максимального количества баллов.

### **3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

Процесс подготовки к практическим (семинарским) занятиям включает изучение нормативных документов, обязательной и дополнительной литературы по рассматриваемому вопросу.

Непосредственное проведение практического (семинарского) занятия предполагает:

- индивидуальные выступления обучающихся с сообщениями по какому-либо вопросу изучаемой темы;

- фронтальное обсуждение рассматриваемой проблемы, обобщения и выводы;

- решение задач и упражнений по образцу;

- решение вариантных задач и упражнений;

- решение ситуационных производственных (профессиональных) задач;

- проектирование и моделирование разных видов и компонентов профессиональной деятельности.

Процесс подготовки к практическим (семинарским) занятиям включает изучение нормативных документов, обязательной и дополнительной литературы по рассматриваемому вопросу.

### **5. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ РЕФЕРАТА**

К самостоятельной работе относится написание и защита реферата в семестре. Подготовка реферата по дисциплине «Риск-менеджмент» - один из основных этапов учебного процесса в обучении обучающихся, которым необходимо приобрести навыки самостоятельного исследования и представления его результатов. Тема выбирается студентом самостоятельно по согласованию с преподавателем.

Примерные темы рефератов:

1. Рисковые ситуации в современной экономической действительности: виды, причины возникновения, способы преодоления.
2. Нестандартные приёмы защиты от риска.
3. Сходства и различия в подходах к управлению риском в России и за рубежом.
4. Роль государства в формировании финансовой среды предпринимательства.
5. Особенности принятия решений на различных этапах эволюции риск-менеджмента.
6. Отношение людей к риску.
7. Сравнение подходов Базель II и Базель III в управлении операционными рисками.
8. Развитие концепции управления риском.
9. Свойства системы управления риском.

10. Аутсорсинг управления риском.
11. Внешние и внутренние ограничения системы управления риском.
12. Управление риском как динамический процесс.
13. Анализ альтернативных методов управления риском.
14. Выбор методов управления риском.
15. Мониторинг результатов и совершенствование системы управления риском.
16. Взаимосвязи между этапами управления риском.

В результате подготовки реферата студент может выступать на конференциях и семинарах по этому вопросу.

### **Общие рекомендации по подготовке реферата**

Реферат должен включать в себя введение, основную часть и заключение.

Во введении необходимо отразить обоснование актуальности выбранной темы, краткое описание текущего состояния проблемы. В нем студент должен указать цель и задачи работы, объект исследования, элементы новизны, введенные в процессе написания работы. Необходимо перечислить проблемы, которые должны быть решены в рамках выбранной темы.

Основная часть реферата должна содержать вопросы, предусмотренные в плане работы. В ней необходимо отразить теоретические основы, раскрывающие суть проблемы, проанализировать собранные материалы, характеризующие практическую сторону объекта исследования. Этот раздел может содержать рабочие таблицы, диаграммы (диаграммы и другие материалы).

В заключение необходимо отразить выводы и предложения, полученные в результате предыдущей работы. Они должны быть сформулированы четко и точно.

Список литературы включает в алфавитном порядке список современных законов и нормативных актов, соответствующей научной литературы, научных работ, статистических сборников и других источников, выпущенных не ранее пяти лет.

### **Оформление реферата и порядок защиты**

Объем работы – 15-20 страниц пронумерованного компьютерного текста, шрифт, 14, интервал 1,5, поля стандартные. Иллюстрации, фотографии, рисунки, графики, которые появляются на тексте, должны быть пронумерованы.

Выполненный реферат проверяется преподавателем. Если он оформлен согласно предъявляемым требованиям, то работа допускается к защите, о чем преподавателем делаются записи на титульном листе работы. Если имеет отрицательный отзыв, то он возвращается на доработку с последующим представлением о его повторном рассмотрении.

Требуемый уровень оригинальности не менее 50%.

Рефераты могут сопровождаться презентацией, отражающей основные моменты выполненного исследования.

### **Критерии оценки реферата**

Критерий оценки реферата	Показатель	Максимальное количество баллов
1. Степень раскрытия сущности проблемы	- соответствие содержания теме реферата;	1
	- полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы;	1
	- умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал;	1
	- умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу;	1
	- аргументировать основные положения и выводы;	1
	- умение четко и обоснованно формулировать выводы;	1

	- самостоятельность, способность к определению собственной позиции по проблеме и к практической адаптации материала	2
2.Соблюдение требований по оформлению	- правильность и аккуратность оформления реферата	1
	-точность в цитировании и указании источника текстового фрагмента,	1
	- соблюдение требований к объему и структуре реферата;	1
	- грамотность и культура изложения	1
3.Уровень защиты реферата	- доклад структурирован, раскрывает тему	1
	- даны правильные, аргументированные ответы на уточняющие вопросы	2
	- слайды представлены в логической последовательности и оформление презентации;	1
	- количество слайдов не более 10	1
Максимальное количество баллов		17

Для подготовки презентации к защите реферата, обучающемуся необходимо использовать PowerPoint. Количество слайдов презентации к защите реферата – не более 10.

Максимальное количество баллов, которое обучающийся может получить за подготовку реферата и презентации к нему составляет 17 баллов. Баллы учитываются в процессе проведения текущего контроля.

17 баллов – оценка «отлично»;

12-16 баллов – оценка «хорошо»;

8-11 баллов – оценка «удовлетворительно»

Менее 8 баллов – оценка «неудовлетворительно».

## 6. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ТЕСТИРОВАНИЮ

Успешное выполнение тестовых заданий является необходимым условием итоговой положительной оценки в соответствии с рейтинговой системой обучения. Выполнение тестовых заданий предоставляет студентам возможность самостоятельно контролировать уровень своих знаний, обнаруживать пробелы в знаниях и принимать меры по их ликвидации. Форма изложения тестовых заданий позволяет закрепить и восстановить в памяти пройденный материал. Тестовые задания охватывают основные вопросы по дисциплине «Риск-менеджмент».

У студента есть возможность выбора правильного ответа или нескольких правильных ответов из числа предложенных вариантов. Для выполнения тестовых заданий студенты должны изучить лекционный материал по теме, соответствующие разделы учебников, учебных пособий и других источников.

Контрольный тест выполняется студентами самостоятельно во время семинарских занятий.

### Тестовые задания

Выберите один или несколько правильных ответов

1. Отдельными составляющими микросреды являются:

- a) поставщики;
- b) агенты;
- c) посредники;
- d) конкуренты;
- e) покупатели;
- f) контактные аудитории;
- g) предприниматели

2. Отдельными составляющими макросреды являются:
    - a) экономические факторы;
    - b) природные факторы;
    - c) внутрифирменные факторы;
    - d) научно – технические факторы;
    - e) политические факторы;
    - f) фактор подготовки кадров
  3. Конечной целью риск - менеджмента является:
    - a) удовлетворение потребностей потребителей в тех или иных товарах и услугах;
    - b) максимизация прибыли;
    - c) минимизация уровня риска в деятельности предприятия;
    - d) максимизация прибыли при оптимальном, приемлемом для предпринимателя соотношении прибыли и риска;
    - e) максимизации выручки от реализации;
    - f) повышение качества выпускаемой продукции, оказываемых услуг.
  4. Направление и способ использования средств для достижения поставленной цели характеризуют:
    - a) тактику управления;
    - b) общую концепцию деятельности предприятия;
    - c) стратегию управления;
  5. Конкретные методы и приёмы для достижения поставленной цели в конкретных условиях – это:
    - a) тактика управления;
    - b) стиль управления;
    - c) стратегия управления;
  6. Объектом управления в риск – менеджменте являются:
    - a) рискованные вложения капитала;
    - b) один человек или специальная группа людей;
    - c) риск;
    - d) экономические отношения между субъектами в процессе реализации риска.
  7. Субъектом управления в риск – менеджменте является:
    - a) один человек или специальная группа людей;
    - b) риск;
    - c) экономические отношения между субъектами в процессе реализации риска;
    - d) рискованные вложения капитала.
- .....
- .....

### **Критерии оценивания компетенций**

Оценка «отлично» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 90 %.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 70 %).

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 50 %).

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания составляет менее 50 %, либо ответы заимствованы.

### **Оформление ответов на тесты**

Ответы на тесты оформляются на студентом на отдельном листе самостоятельно. В правом углу проставляется ФИО и группа, далее следует номер теста и выбранный вариант ответа.



Контрольная работа, признанная не отвечающей предъявляемым требованиям, возвращается студенту для доработки, при этом указываются ее недостатки и даются рекомендации для их устранения. Студенту предлагается с учетом замечаний преподавателя вторично представить контрольную работу вместе с первой работой.

## **7. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ЗАЧЕТУ С ОЦЕНКОЙ**

Процедура зачета (дифференцированного зачета) как отдельное контрольное мероприятие проводится по следующим вопросам:

1. Составляющие финансовой среды предпринимательства.
2. Характеристика факторов макросреды предпринимательства.
3. Характеристика факторов микросреды предпринимательства.
4. Теории предпринимательских рисков.
5. Сущность и функции предпринимательских рисков.
6. Понятие риска. Риск как историческая и экономическая категория.
7. Сущность и функции предпринимательских рисков.
8. Виды предпринимательских рисков.
9. Инновационные риски: понятие, сущность, методы анализа и оценки.
10. Понятие и сущность чистых и спекулятивных рисков.
11. Классификация рисков в зависимости от причины их возникновения.
12. Риски прямых финансовых потерь: сущность и характеристика.
13. Характеристика рисков, связанных с покупательной способностью денег.
14. Субъективная оценка уровня риска.
15. Приемы объективной оценки уровня риска.
16. Приёмы объективной оценки риска: модель равномерного распределения.
17. Приёмы объективной оценки риска: оценка риска с помощью неравенства Чебышева.
18. Приёмы объективной оценки риска: оценка риска с помощью леммы Маркова.
19. Общие принципы анализа риска. Анализ предпринимательского риска.
20. Финансовое состояние предприятия и риск банкротства.
21. Действующее законодательство РФ о банкротстве предприятия.
22. Понятие и сущность банкротства предприятия.
23. Объективные и субъективные причины возникновения банкротства.
24. Методы прогнозирования финансового состояния предприятия с позиции потенциального банкротства.
25. Платежеспособность и ликвидность предприятия в оценке риска банкротства предприятия.
26. Достоинства и недостатки использования модели Альтмана для оценки вероятности банкротства предприятия.
27. Финансовые и производственные способы минимизации угрозы банкротства.
28. Система управления финансовыми рисками.
29. Подходы к управлению финансовыми рисками с точки зрения своевременности принятия решения по предупреждению и минимизации потерь.
30. Этапы процесса управления финансовыми рисками.
31. Качественный, количественный, комплексный методы оценки уровня риска.
32. Способы снижения предпринимательского риска: избежание возможных рисков, лимитирование концентрации риска, передача риска, хеджирование, диверсификация, страхование и самострахование, повышение уровня информационного обеспечения хозяйственной деятельности.
33. Понятие и сущность теории игр.
34. Сущность и содержание риск-менеджмента на предприятии.
35. Субъект и объект управления в риск – менеджменте.

36. Стратегия и тактика в риск – менеджменте.
37. Функции субъекта управления в риск – менеджменте.
38. Функции объекта управления в риск – менеджменте.
39. Организация риск – менеджмента. Понятие стоимости риска. Основные правила риск – менеджмента.
40. Приёмы риск – менеджмента.
41. Способы снижения риска: распределение риска между участниками проекта.
42. Применение смешанных стратегий в условиях неопределённости.
43. Сущность диверсификации как приема защиты от риска.
44. Страхование как способ защиты от риска.
45. Принятие решений в ситуации риска.
46. Выбор оптимального решения в условиях рыночного риска по критерию математического ожидания.
47. Принятие решений в ситуации риска: критерий Гурвица.
48. Принятие решений в ситуации риска. Критерий Лапласа.
49. Применение «дерева решений» в ситуациях риска, конфликта и неопределённости. Правила его построения и анализа.
50. Принятие решений в ситуации неопределённости.
51. Максимальные и минимальные решения в условиях рыночной неопределённости.
52. Отличие ситуации неопределённости от ситуации риска.
53. Критерий произведений и покупка акций. Определение надежности эмитентов акций.
54. Применение смешанных стратегий в условиях неопределённости. Отличие смешанных стратегий от чистых.
55. Принятие решений при конфликтах.

Зачет выставляется по результатам работы в семестре, при сдаче всех контрольных точек, предусмотренных текущим контролем успеваемости.

### СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ

<b>6.1.1. Основная литература</b>				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
Л1.1	Грачева М. В., Секе-рин А.Б.	Риск-менеджмент инвестиционного проекта: Учебник для обучающихся вузов, обучающихся по экономическим специальностям	Москва: Изда-тельство "ЮНИ-ТИ-ДАНА", 2015	<a href="http://znanium.com/go.php?id=882522">http://znanium.com/go.php?id=882522</a>
Л1.2	Кудрявцев А. А., Ра-дионов А.В.	Введение в количественный риск-менеджмент: Учебник	СПб: Изда-тельство Санкт-Петербургского государственного университета, 2016	<a href="http://znanium.com/catalog/document?id=302290">http://znanium.com/catalog/document?id=302290</a>
Л1.3	Фомичев А. Н.	Риск-менеджмент: учебник	Москва: Изда-тельско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016	<a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=453893">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=453893</a>
<b>6.1.2. Дополнительная литература</b>				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
Л2.1	Ряховская А. Н., Крюкова О. Г.	Риск-менеджмент - основа устойчивости бизнеса: Учебное пособие	Москва: Изда-тельство "Ма-гистр", 2018	<a href="http://znanium.com/go.php?id=975577">http://znanium.com/go.php?id=975577</a>

Л2.2	Репина О. М.	Риск-менеджмент: практикум	Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2017	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=4772">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=4772</a> 72
<b>6.1.3. Методические разработки</b>				

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
ЛЗ.1	ДГТУ, Каф. "Экономика"; сост.: А.Г. Сапожникова, О.Е. Иванова	Методические рекомендации для практической и самостоятельной работы по дисциплине «Развитие систем менеджмента качества» для магистрантов по направлению подготовки 38.04.03 «Управление персоналом»	Ростов н/Д.: ИЦ ДГТУ, 2018	<a href="https://ntb.donstu.ru/content/metodicheskie-rekomendacii-dlya-prakticheskoy-i-samostoyatelnoy-raboty-po-discipline-razvitie-sistem-menedzhmenta-kachestva-dlya-magistrantov-po-napravleniyu-podgotovki-380403-upravlenie-personalom">https://ntb.donstu.ru/content/metodicheskie-rekomendacii-dlya-prakticheskoy-i-samostoyatelnoy-raboty-po-discipline-razvitie-sistem-menedzhmenta-kachestva-dlya-magistrantov-po-napravleniyu-podgotovki-380403-upravlenie-personalom</a>

### 6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

Э1	Фомичев, А.Н. Риск-менеджмент : учебник / А.Н. Фомичев. - 4-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 372 с. : ил. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02676-8 ; То же [Электронный ресурс]. - URL:
Э2	Риск-менеджмент инвестиционного проекта: Учебник для обучающихся вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Под ред. Грачева М.В. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 544 с.: 60x90 1/16 ISBN 978-5-238-01506-4 - Режим доступа: <a href="http://znanium.com/catalog/product/882522">http://znanium.com/catalog/product/882522</a>
Э3	Введение в количественный риск-менеджмент: Учебник / Кудрявцев А.А., Радионов А.В. - СПб: СПбГУ, 2016. - 192 с.: ISBN 978-5-288-05651-2 - Режим доступа: <a href="http://znanium.com/catalog/product/941170">http://znanium.com/catalog/product/941170</a>
Э4	Риск-менеджмент — основа устойчивости бизнеса : учеб. пособие / А. Н. Ряховская, О. Г. Крюкова, М. О. Кузнецова; под ред. О. Г. Крюковой. — М.: Магистр: ИНФРА-М, 2018. — 256с. - Режим доступа: <a href="http://znanium.com/catalog/product/975577">http://znanium.com/catalog/product/975577</a>
Э5	Репина, О.М. Риск-менеджмент : практикум / О.М. Репина ; Поволжский государственный технологический университет. - Йошкар-Ола : ПГТУ, 2017. - 120 с. : ил. - Библиогр.: с. 115-117 - ISBN 978-5-8158-1803-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=477272">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=477272</a>

### 6.3.1 Перечень программного обеспечения

6.3.1.1	Microsoft Windows XP, Сертификат подлинности Windows (COA) на корпусе ноутбука;
6.3.1.2	Microsoft Office 2007 Professional Plus лицензионное соглашение № 44684778
6.3.1.3	Windows 7 корпоративная, Оплата продления подписки Imagine premium по счету IM29470 от
6.3.1.4	Microsoft Office 2010 Professional Plus лицензионное соглашение № 49405992

### 6.3.2 Перечень информационных справочных систем

6.3.2.1	Информационно-правовая система «Консультант +», <a href="http://www.abc.vvsu.ru">http://www.abc.vvsu.ru</a> , <a href="http://www.cbr.ru">http://www.cbr.ru</a>
---------	---



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Технологический институт сервиса (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе  
(ТИС (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе)**

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

по выполнению практических работ  
по дисциплине «Управление рисками»  
для обучающихся направления подготовки  
38.04.02 «Менеджмент»

Программа магистратуры «Стратегическое управление»

## Содержание

Введение

Практическое занятия 1. Риск как экономическая категория, его сущность и содержание

Практическое занятие 2. Основы управления рисками в организации

Практическое занятие 3. Управление рисками в организации

Практическое занятие 4. Диагностика кризисов в процессах управления

Практическое занятие 5. Показатели оценки предпринимательского риска

Практическое занятие 6. Критерии принятия рискового решения в предпринимательской деятельности

Практическое занятие 7. Методы управления рисками

Практическое занятие 8. Концептуальные подходы менеджмента риска по обеспечению финансовой устойчивости предприятия

## ВВЕДЕНИЕ

При изучении курса наряду с овладением студентами теоретическими положениями уделяется внимание приобретению практических навыков, с тем, чтобы они смогли успешно применять их в своей последующей работе.

Целью изучения дисциплины «Управление рисками» является формирование у будущих бакалавров современных фундаментальных знаний в области управления рисками, его роли и значения в современных условиях развития. Основными задачами дисциплины «Управление рисками» являются:

- изучение сущности, функций и классификации предпринимательских рисков;
- изучение основных теорий предпринимательских рисков;
- изучение сущности, функций, организации управления рисками на предприятии;
- получение теоретических и практических знаний в области субъективной и объективной оценки уровня риска;
- получение теоретических и практических знаний в области принятия решений в ситуации риска, в ситуации неопределённости, при конфликтах;
- изучение приемов управления рисками;
- изучение системы управления финансовыми рисками.

В результате освоения данной дисциплины формируются следующие компетенции у обучающегося:

ПК-1 Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать организационную и функциональные стратегии развития, программы организационного развития и обеспечивать их реализацию.

ПК-1.1: Осуществляет оценку текущего и параметры будущего развития организации исходя из результатов комплексного экономического и стратегического анализа

ПК-1.2: Выявляет бизнес-возможности для стратегических изменений

ПК-1.3: Проводит выбор стратегии развития, разрабатывает планы реализации стратегических изменений, осуществляет контроль их реализации

ПК-3 Способен прогнозировать показатели развития на основе управления проектами.

ПК-3.1: Оценивает ресурсное обеспечение проектов развития новых направлений деятельности

ПК-3.2: Осуществляет управление инновационными проектами

ПК-3.3: Осуществляет выявление управление рисками проекта

Изучив данный курс, студент должен:

Знать:

- |   |
|---|
| - основные теории предпринимательских рисков;   |
| - сущность, функции и виды предпринимательских рисков;  |
| - систему организации управления рисками на предприятии;  |
| - современное законодательство, нормативные документы и методические материалы, регулирующие финансовую деятельность предприятий и организаций. |

Уметь:

- |  |
|--|
| - проводить субъективную и объективную оценку уровня риска;                      |
| - принимать решения в области управления риском в ситуации неопределённости, при |
| - проводить оценку и прогнозирование риска банкротства предприятия.              |

Владеть:

- |   |
|---|
| - методами субъективной и объективной оценки уровня риска;  |
| - приемами защиты от предпринимательских рисков;  |
| - навыками самостоятельной работы, самоорганизации и организации выполнения поручений в области управления рисками; |
| - способами снижения предпринимательского риска.  |

Реализация компетентного подхода предусматривает широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий (разбор конкретных

ситуаций, собеседование) в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков специалистов.

Лекционный курс является базой для последующего получения обучающимися практических навыков, которые приобретаются на практических занятиях, проводимых в активных формах: деловые игры; ситуационные семинары. Методика проведения практических занятий и их содержание продиктованы стремлением как можно эффективнее развивать у обучающихся мышление и интуицию, необходимые современному специалисту. Активные формы семинаров открывают большие возможности для проверки усвоения теоретического и практического материала.



## **Тема 1. Риск как экономическая категория, его сущность и содержание**

**Цель занятия** заключается в формировании у обучающихся профессиональной компетенции ПК-1.1, 1.2, 1.3, 3.1, 3.2, 3.3

### **Вопросы для обсуждения:**

- 1 Понятие риска, его основные элементы и черты.
- 2 Риск и неопределенность
- 3 Сущность хозяйственного риска.
- 4 Причины возникновения экономического риска.

### **Темы сообщений:**

- 1 Сущность экономических рисков в современном мире.
- 2 Проблематика определения элементов хозяйственного риска.
- 3 Особенности систематизации и классификации хозяйственных рисков.
- 4 Причины возникновения экономического риска.

### **Вопросы для самоконтроля:**

- 1 Основная проблематика понятийного аппарата теории риск менеджмента.
- 2 Сущность базовых категорий теории управления рисками (опасность, неблагоприятная ситуация, угрозы, риск, ущерб).
- 3 Сущность понятия «Управление рисками».
- 4 Классификация рисков для хозяйствующего субъекта.
- 5 Основные критерии (индикаторы) эффективности управления рисками.

### **Задачи:**

**Задача 1.** Опишите риск снижения спроса на продукцию предприятия структурно по следующим характеристикам: опасность, подверженность риску, уязвимость (чувствительность к риску) и степень взаимодействия рисков.

### **Тесты:**

1. Риск – это:
  - а) неблагоприятное событие, влекущее за собой убыток;
  - б) все предпосылки, могущие негативно повлиять на достижение стратегических целей в течение строго определенного временного промежутка;
  - в) вероятность наступления стихийных бедствий либо технических аварий;
  - г) вероятность провала программы продаж;
  - д) вероятность успеха в бизнесе.
2. Содержательная сторона управления рисками включает в себя:
  - а) сравнение вероятностей и характеристик риска, полученных в результате оценки и анализа риска, выбор мер по минимизации или устранению последствий риска;
  - б) планирование деятельности по реализации рискованного проекта;
  - в) организация службы управления рисками на предприятии.
3. Какие категории задач управления рисками можно выделить?
  - а) применение управления рисками, точность прогнозов рисков;
  - б) применение методов управления рисками, точность оценок рисков;
  - в) управление рисками по их типам, точность прогнозов рисков;
  - г) применение управления рисками, управление рисками по их типам, точность оценок рисков;

д) применение методов управления рисками, управление рисками по их типам, точность прогнозов рисков.

## **Тема 2. Основы управления рисками в организации**

**Цель занятия** заключается в формировании у обучающихся профессиональной компетенции ПК-1.1, 1.2, 1.3, 3.1, 3.2, 3.3

### **Вопросы для обсуждения:**

- 1 Предпосылки и осуществление рискованных решений и действий.
- 2 Человеческая деятельность как источник риска. Классификация ошибок персонала в ситуациях риска.
- 3 Оценка и анализ финансовой устойчивости субъекта хозяйствования в условиях риска.

### **Темы сообщений:**

- 1 Специфика активизации и мотивации работников в условиях неопределенности и риска.
- 2 Особенности формирования предприятия в условиях риска.
- 3 Проблематика расширения областей хозяйствования с вероятностными исходами в рыночной системе с высокой турбулентностью.
- 4 Оценка и анализ финансовой устойчивости субъекта хозяйствования в условиях риска.

### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Каковы области применения анализа безубыточности в управлении рисками?
2. В чём заключается сущность анализа безубыточности?
3. Как строится график безубыточности?
4. Каковы недостатки анализа безубыточности?
5. Как рассчитать критический объём производства (реализации)?
6. Как рассчитать прибыль с учётом безубыточности проекта?
7. Почему издержки называются условно переменными?
8. Какие издержки называются условно постоянными?
9. Как оценить степень риска проекта?

### **Задачи:**

**Задача: 1.** Необходимо определить точку безубыточности проекта, если планируемая цена единицы продукции составляет  $c = 10$  руб., переменные издержки на единицу продукции –  $u_{пер} = 600$  руб., а постоянные издержки –  $U_{пост} = 500$  руб., фактический (планируемый) объём производства –  $Q = 100$  единиц.

2. Предприниматель намерен открыть хлебопекарню, по его прогнозам цена единицы продукции будет составлять 20 руб., издержки на муку, дрожжи, молоко, масло, электричество и пекаря на единицу продукции 3500 руб., а издержки на аренду оборудования и помещения, а также административные расходы – 1000 руб., планируемый объём производства 200 булок хлеба. Определите точку безубыточности.

3. Предприятие состоит из одного человека и выпускает 300 элементов питания. Цена каждого элемента составляет 30 руб. Издержки на материалы, электричество 8000 руб., а издержки за аренду помещения 1500 руб., определите то количество элементов, при котором предприятие не несет убытков, но еще не получает прибыль.

## **Тема 3. Управление рисками в организации**

### **Вопросы для обсуждения:**

- 1 Система управления риском.
- 2 Общая характеристика системы управления риском.
- 3 Основные принципы управления рисками.
- 4 Управление риском и организационная структура общего менеджмента.
- 5 Этапы управления риском.

**Темы сообщений:**

- 1 Особенности развития концепции управления риском.
- 2 Основные принципы управления рисками.
- 3 Цели и задачи системы управления риском.
- 4 Специфика управления портфелем рисков.

**Вопросы для самоконтроля:**

- 1 Особенности развития концепции управления риском.
- 2 Основные принципы управления рисками.
- 3 Цели и задачи системы управления риском.
- 4 Специфика управления портфелем рисков.

**Тема 4. Диагностика кризисов в процессах управления**

**Цель занятия** заключается в формировании у обучающихся профессиональной компетенции ПК-1.1, 1.2, 1.3, 3.1, 3.2, 3.3

**Вопросы для обсуждения:**

- 1 Основные параметры диагностирования.
- 2 Этапы диагностики кризиса.
- 3 Информация в диагностике.
- 4 Диагностика банкротства предприятия.
- 5 Кейс-задание.

**Темы сообщений:**

- 1 Основные параметры диагностирования кризисных состояний.
- 2 Этапы диагностики предкризисного состояния организации.
- 3 Особенности применения методов диагностики кризиса.

**Вопросы для самоконтроля:**

1. Определите степень риска при помощи количественных и качественных методов оценки рисков.
2. Рассчитайте ожидаемую норму доходности ERR и IRR– внутреннюю норму доходности.
3. Какие экспертные методы применяются при определении возможности наступления рискованных ситуаций?

**Задачи:**

**Задача 1.** Выберите наименее рисковый вариант вложения капитала по критерию математического ожидания.

Таблица 2

Вариант	Результаты деятельности (прибыль)		
	1 (0,2)	2 (0,5)	3 (0,3)
А	80	90	110

В	70	40	30
С	40	60	70

**Задача 2.** Рассчитайте среднее ожидаемое значение.

Данные для расчета. При вложении капитала в мероприятие А из 200 случаев прибыль 25 тыс. руб. была получена в 20 случаях, 30 тыс. руб. была получена в 80 случаях, прибыль 40 тыс. руб. была получена в 100 случаях. При вложении капитала в мероприятие Б из 240 случаев прибыль 30 тыс. руб. была получена в 144 случаях, прибыль 35 тыс. руб. была получена в 72 случаях, прибыль 45 тыс. руб. была получена в 24 случаях.

**Задача 3.** На основе данных, представленных в таблице 3, дайте оценку вероятности наступления риска недопоставки или несвоевременной поставки материалов фирмой-поставщиком с помощью:

- 1) контент-анализа
- 2) экономико-статического метода.

Таблица 3- Сведения о фактической поставке материалов

Месяц	Процент поставки
1	100
2	85
3	95
4	100
5	100
6	100
7	100
8	75
9	100
10	100
11	95
12	95

**Задача 4.** Предприниматель занят изданием глянцевого журнала. Он решает вопрос об увеличении тиража конкретного журнала. Известно следующее:

Суммарные затраты, связанные с выпуском 1 журнала, составляют 2,3 долл.

Предполагаемая новая (сниженная) цена журнала составляет 4 долл.

Число клиентов, которым направляется предложение о подписке по сниженной цене, равно 100 000 чел.

Затраты на рассылку предложения составляют 0,1 долл. на одного человека.

Предприниматель на основе личного опыта подобных предложений может предположить, что процент положительных ответов будет около 10%.

Будут ли оправданы дополнительные расходы на увеличение тиража? Стоит ли рисковать?

**Задача 5.** Используя экономико-статистический метод, определите планируемый уровень рентабельности предприятия в 2010 г. Исходные данные представлены в таблице 4.

Таблица 4

Показатель	Год										
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Рентабельность предприятия	7	16	16	4	13	15	15	8	12	20	

**Задача 6.** Эксперты компании «АРС» определили следующие показатели прибыли в зависимости от ситуации на рынке (в млн. руб.):

Таблица 5

Стратегия компании	Прибыль в зависимости от ситуации		
	Ситуация №1	Ситуация №2	Ситуация №3
1 .Холодильники	48	67	52
2 .Морозильники	89	24	46
3 .Кондиционеры	72	49	76

Если существует риск (эксперты считают наиболее вероятным реализацию ситуации №1 - 40%, №2 -35%, №3 -25%), то какую стратегию следует считать оптимальной?

**Задача 7.** Определите размер ожидаемого рискованного ущерба по причине вероятного отклонения прибыли предприятия в 2018 г. Известны данные по фактической прибыли предприятия с 2010 г. по 2017 г. (см. табл. 6). Уровень приемлемого риска составляет 0,3% от ожидаемой прибыли. Теоретическая вероятность риска примерно равна частности прогнозируемого размера прибыли.

Таблица 6 - Балансовая прибыль предприятия

Год	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Прибыль, млн. руб.	4	4,1	4,3	4	4,2	4,2	4,1	4,3

**Задача 8.** Определите, какой из видов деятельности является наименее рискованным, если известны данные о рентабельности каждого вида деятельности за ряд лет (табл.7).

Таблица 7 - Рентабельность видов деятельности А и Б

Год	2013	2014	2015	2016	2017
Рен. А	0,26	0,28	0,17	0,37	0,24
Рен. Б	0,11	0,65	0,26	0,1	0,56

**Задача 9.** Определите уровень ценового риска по данным экспертного пороса (табл.8). Уровень значимости экспертов: Иванов - 0,8; Сидоров - 0,6.

Таблица 8- Результаты опроса экспертов относительно ожидаемого изменения цены

Планируемое изменение цены	Иванов		Сидоров	
	Вероятность	Цена, руб./шт.	Вероятность	Цена, руб./шт.
Цена вырастет	0,3	15	0,1	12
Цена не изменится	0,5	10	0,4	10
Цена снизится	0,2	8	0,5	8

**Задача 10.** На рынке ценных бумаг имеются портфели ценных бумаг, обладающие следующей доходностью при заданном уровне риска:

Таблица 9

Виды портфелей	А	В	С	Д	Е	Ф	Г	Н
Доходность, %	10	12.5	15	16	17	18	18	20

Стандартное отклонение, %	23	21	25	31	29	32	35	45
---------------------------	----	----	----	----	----	----	----	----

Доходность безрисковых ценных бумаг = 12% при стандартном отклонении, равном нулю.

1. Объясните, все ли портфели можно отнести к эффективным.
2. Какой портфель выбирает инвестор и какой максимальный доход он получает, если его уровню риска соответствует стандартное отклонение < 25%?  
Концепция рисковой стоимости Value at Risk (VaR) и Risk Metrics.

**Задача 11.** Определить однодневный VaR с доверительной вероятностью 95% для портфеля стоимостью 10 млн. руб., в который входят акции только одной компании. Стандартное отклонение доходности акции в расчете на год равно 25%.

**Задача 12.** Определить однодневный VaR с доверительной вероятностью 99% для расчета риска проводимых операций USD/RUR. Величина вложений по позиции 500 000 дол. Среднеквадратическое отклонение в расчете на день составляет 0,196.

## **Тема 5. Показатели оценки предпринимательского риска**

**Цель занятия** заключается в формировании у обучающихся профессиональной компетенции ПК-1.1, 1.2, 1.3, 3.1, 3.2, 3.3

### **Вопросы для обсуждения:**

- 1 Задачи идентификации и прогнозирования рисков в предпринимательской деятельности.
- 2 Критерии оценки хозяйственных рисков.
- 3 Показатели хозяйственного риска.
- 4 Основные принципы оценки риска.

### **Темы сообщений:**

- 1 Специфика технического анализа рынка ценных бумаг.
- 2 Проблематика проведения анализа хозяйственного риска.
- 3 Особенности идентификации и анализа рисков на этапе стартапа.

### **Вопросы для самоконтроля:**

- 1 Использование моделирования в управлении рисками.
- 2 Анализ рисков как этап разработки программы управления рисками.
- 3 Оценка эффективности программы управления рисками.
- 4 Получение, анализ, хранение и использование информации в целях управления рисками.
- 5 Использование технических инноваций для повышения эффективности управления рисками.
- 6 Особенности управления рисками в финансовой и инвестиционной сферах деятельности организации.

### **Тесты:**

1. Что из перечисленного не является правилами управления рисками?
  - а) нельзя рисковать многим ради малого;
  - б) нельзя думать, что существует только одно решение, возможно, есть и другие;

в) при существовании нескольких вариантов, следует идти по пути минимально риска;

г) положительное решение принимается лишь при отсутствии сомнения;

д) риск – дело благородное.

2. 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.

3. По сфере возникновения (отрасли деятельности) выделяют следующие типы рисков:

а) производственный, финансовый;

б) кадровый, информационный;

в) информационный, коммерческий;

г) производственный, финансовый, коммерческий;

д) коммерческий, финансовый.

### Задачи:

**Задача 1.** В соответствии с разработанным бизнес-планом инвестиционного проекта размер плановой прибыли по проекту составляет 3700 тыс. долл. Постройте карту рисков проекта на основании следующих параметров:

1) вероятность воздействия рисков;

2) доля величины потерь, возникающих в результате воздействия риска по отношению к плановой прибыли организации по проекту.

Исходные данные для построения карты рисков представлены в табл. 1

Таблица 1 - Исходные данные для построения карты рисков

№п/п	Вид риска	Вероятность воздействия риска, доли единицы	Потери в результате воздействия
P1	Риск нарушения сроков и объемов поставки материалов	0,30	250
P2	Риск отсутствия материалов и ресурсов необходимого качества и свойств	0,25	300
P3	Риск изменения состояния грунта	0,15	1700
P4	Риск задержки платежей инвестором	0,50	600
P5	Риск нарушения согласованности финансовых потоков	0,70	400
P6	Риск срыва планов реализации проекта из-за ошибок в инвестиционном/финансовом плане	0,35	780
P7	Риск возникновения несчастного случая	0,10	200
P8	Риск ошибок при реализации архитектурно-планировочных решений	0,05	910

Сделайте выводы относительно каждого вида риска.

Примечание: Границы толерантности к риску:

1. Зона «допустимого риска» (зеленая зона): вероятность воздействия риска от 0 до

0,35 (включительно); величина потерь в результате воздействия риска составляет от 0 до 25 % (включительно) общей величины плановой прибыли по проекту.

2. Зона «среднего риска» (желтая зона): вероятность воздействия риска составляет от 0,36 до 0,70 (включительно); потери от воздействия риска — от 26 до 50 % (включительно) величины плановой прибыли по проекту.

3. Зона «недопустимого риска» (красная зона): вероятность воздействия риска свыше 0,71; величина потерь в результате воздействия риска составляет более 51 % общей величины плановой прибыли по проекту.

## **Тема 6. Критерии принятия рискованного решения в предпринимательской деятельности**

**Цель занятия** заключается в формировании у обучающихся профессиональной компетенции ПК-1.1, 1.2, 1.3, 3.1, 3.2, 3.3

### **Вопросы для обсуждения:**

- 1 Учет риска при принятии управленческого решения.
- 2 Мониторинг внешней и внутренней среды предприятия.
- 3 Факторы внешней среды в управлении рисками предприятия.

### **Темы сообщений:**

- 1 Особенности определения критериев для принятия решений в условиях неопределенности.
- 2 Проблематика принятия решения в условиях стохастической неопределенности.
- 3 Специфика мониторинга внешней и внутренней среды предприятия.

### **Вопросы для самоконтроля:**

- 1 Роль системы обеспечения безопасности производства в снижении рисков.
- 2 Классификация предпринимательских рисков.
- 3 Особенности рисков в малом предпринимательстве.
- 4 Способы снижения рисков малых предприятий.
- 5 Особенности рисков на международном уровне.
- 6 Валютные риски. Способы страхования валютных рисков и кредитных рисков. Защитные оговорки. Валютные опционы. Форвардные валютные сделки. Валютные фьючерсы.

### **Задачи:**

**Задача 1:** Приобретен опцион на покупку акций через 90 дней по цене  $R_0 = 630$  руб. за акцию. Уплаченная премия равна  $P = 10$  руб. за акцию. Определить результаты сделки для покупателя опциона, если через 90 дней курс акций составит: а) 615 руб.; б) 640 руб.

**Задача 2:** Приобретен опцион на продажу акций через 90 дней по цене  $R_0 = 740$  руб. за акцию. Уплаченная премия равна  $P = 15$  руб. за акцию. Определить результаты сделки для покупателя опциона, если через 90 дней курс акций составит: а) 725 руб.; б) 755 руб.

**Задача 3:** Цена исполнения call-опциона 460 руб. за акцию, премия 5 руб. за акцию. Цена исполнения put-опциона на эти же акции 420 руб. за акцию, премия 7 руб. за акцию. Срок исполнения опционов через 60 дней. Определить прибыль-убыток покупателя опционов, если через 60 дней курс акций составит: а) 470 руб.; б) 430 руб.

**Задача 4:** Игрок продает без покрытия акции по цене 600 руб. за акцию.



Определить прибыль-убыток покупателя опционов, если на дату реализации контракта курс акций составит:

- а) 700 руб.;
- б) 650 руб.

## **Тема 7. Методы управления рисками**

**Цель занятия** заключается в формировании у обучающихся профессиональной компетенции ПК-1.1, 1.2, 1.3, 3.1, 3.2, 3.3

### **Вопросы для обсуждения:**

- 1 Экспертные процедуры и методы субъективных оценок при измерении риска.
- 2 Метод уменьшения размера убытков.
- 3 Методы финансирования рисков.
- 4 Контроль и пересмотр программы управления рисками.

### **Темы сообщений:**

- 1 Сущность экспертных процедур измерения риска.
- 2 Специфика экспертизы рисков по методу «Делфи».
- 3 Проблематика снижения частоты ущерба или предотвращения убытка.
- 4 Особенности покрытия убытка из текущего дохода.

### **Вопросы для самоконтроля:**

- 1. В чем сущность подхода к снижению неопределенности (риска) при принятии решений в условиях неопределенности (риска), основанного на выборе минимаксных стратегий?
- 2. В рассмотренной ситуации об оптимальной закупке товара какова формальная зависимость объема реализации  $Q_r$  от объема закупки (приобретения)  $Q_p$  и колебаний спроса  $G$ ?
- 3. Каким образом определяется уровень безопасности при выборе стратегии торговым предприятием?
- 4. В чём смысл критерия Вальда, Гурвица?
- 5. Каков смысл Критериев Лапласа, Байеса-Лапласа?
- 6. Каким образом рассчитывается показатель риска?
- 7. Что из себя представляет платежная матрица рисков и каким образом она рассчитывается?
- 8. Каков смысл критерия Сэвиджа и его назначение?
- 9. Каким образом определяется наиболее рациональный вариант стратегии торгового предприятия?

### **Задачи:**

**Задание 1.** Есть два проекта со следующими параметрами: Проект «А» - доходность – 8% Стандартное отклонение – 10%. Проект «В» - доходность – 12% Стандартное отклонение – 20%. Начальная стоимость обоих проектов одинакова – 100.000\$.

Вероятность оказаться ниже этого уровня будет следующей:

Конечная стоимость	Проект «А» (%)	Проект «В» (%)
70 000	0	2
9 000	0	5
90 000	4	14
100 000	21	27
110 000	7	46
120 000	88	66
130 000	99	82

Из чего явно следует, что проект «А» менее рискован и его следует предпочесть

проекту «В». Однако окончательное решение об инвестировании будет зависеть от степени толерантности инвестора к риску. Проекты «А» и «В» являются равноценными для инвестора (лежат на одной кривой безразличия).

**Задание 2.** Инвестор стоит перед выбором инвестировать ему или нет свои средства в проект, который позволяет ему с одинаковой вероятностью выиграть и проиграть 10.000 долларов (исходы А и В). Оценивая данную ситуацию с позиций теории вероятности, можно утверждать, что инвестор с равной степенью вероятности может как инвестировать свои средства в проект, так и отказаться от него. Однако, проанализировав кривую функции полезности, можно увидеть, что это не совсем так.

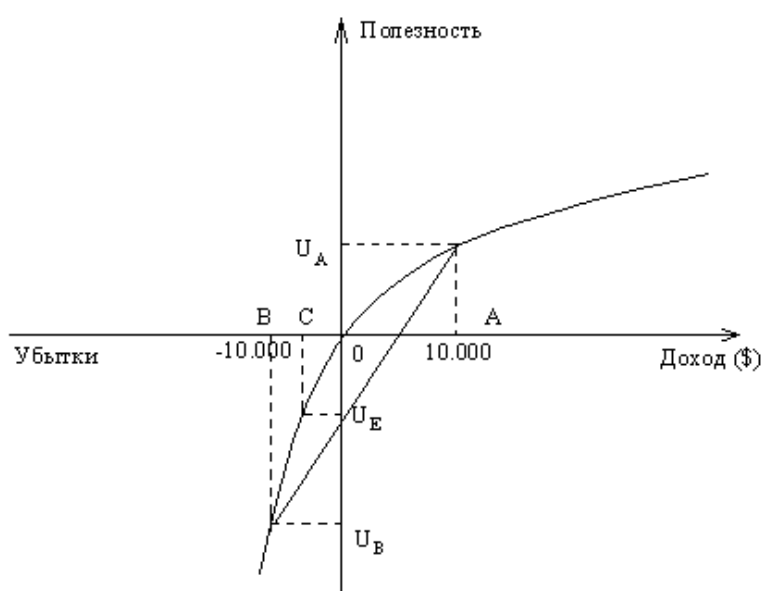


Рисунок - Кривая полезности

Отрицательная полезность исхода «В» явно выше, чем положительная полезность исхода «А».

### Тесты:

1. При анализе рисков используется иерархическая модель:
  - а) структура разбиения работ;
  - б) дерево работ;
  - в) дерево ресурсов;
  - г) структура разбиения рисков;
  - д) организационная структура.
2. К методам анализа рисков можно отнести:
  - а) сетевые матрицы;
  - б) анализ чувствительности;
  - в) матрицу ответственности;
  - г) дерево целей;
  - д) метод освоенного объема.
3. К методам минимизации рисков можно отнести:
  - а) страхование;
  - б) резервирование средств;
  - в) хеджирование;
  - г) распределение рисков;
  - д) дисконтирование.
4. Ветвями дерева решений являются:
  - а) вариант действий;

- б) технологическая зависимость;
  - в) административное подчинение;
  - г) последствие действия;
  - д) фиктивная работа.
5. Критерием минимального сожаления называют:
- а) критерий Вальда;
  - б) критерий Гурвица;
  - в) критерий абсолютного оптимизма;
  - г) критерий относительного пессимизма;
  - д) критерий Севиджа.
6. Зависимость между чистым дисконтированным доходом и объемом продаж продукции проекта определяется с помощью:
- а) анализа сценариев;
  - б) анализа чувствительности;
  - в) метода освоенного объема;
  - г) РЕКТ;
  - д) метода критического пути.

## **Тема 8. Концептуальные подходы менеджмента риска по обеспечению финансовой устойчивости предприятия**

**Цель занятия** заключается в формировании у обучающихся профессиональной компетенции ПК-1.1, 1.2, 1.3, 3.1, 3.2, 3.3

### **Вопросы для обсуждения:**

- 1 Модели комплексной оценки и прогнозирования риска финансовой несостоятельности предприятия.
- 2 Факторы и модели оценки риска финансовой несостоятельности предприятия.
- 3 Модели комплексной балльной оценки риска финансовой несостоятельности предприятия.
- 4 Кейс-задание.

Предприятие специализируется на выпуске фотоаппаратов, кинокамер и высокоточных оптических приборов; в последние годы освоен выпуск видеокамер. Продукция предприятия имеет спрос в России, ближнем зарубежье, развивающихся странах, а также в странах Западной Европы. Основные потребители оптических приборов - медицина, сельское хозяйство, оборонная промышленность.

Используя матрицу Бостонской консультативной группы (БКГ) США, сформировать продуктовую стратегию предприятия с учетом уровня рисков. Рекомендации к решению: в качестве критериев при построении двухмерной матрицы БКГ использовать темпы роста рынка (объемов продаж) предприятия и относительную долю рынка, продукта, называемого в дальнейшем «стратегической зоной хозяйствования» (СЗХ);

### **Темы сообщений:**

- 1 Концептуальные подходы менеджмента риска по обеспечению рационального хозяйствования.
- 2 Модели комплексной оценки и прогнозирования риска финансовой несостоятельности предприятия.
- 3 Особенности применения моделей рейтингового финансового анализа и оценки риска финансовой несостоятельности предприятия.

### **Вопросы для самоконтроля:**

- 1 Дайте характеристики стандартов управления рисками основных европейских стран.
- 2 Сравните применение стандартов управления рисками по характеру и масштабу бизнеса.
- 3 Возможно ли комплексное применение нескольких методов управления рисками? Приведите примеры.
- 4 Равноценны ли понятия риск-консалтинга и управления рисками? Почему?

### Задачи:

**Задача 1:** В таблице указаны вероятности получения прибыли для двух вариантов инвестирования.

Прибыль, млн. руб.	-2	-1	0	1	2	3
Вариант 1	0,1	0,1	0,3	0,2	0,3	0
Вариант 2	0,1	0,2	0,1	0,2	0,2	0,2

Сравните предложенные варианты и укажите более рискованный.

**Задача 2:** Эффективность проектов зависит от вероятных условий среды, представленных пятью совокупными вариантами  $\Pi_j = \Pi_1, \Pi_2, \Pi_3, \Pi_4, \Pi_5$ . Пусть эффективность  $\mathcal{E}_i$  каждого из трех проектов ( $i = 1, 2, 3$ ) в условиях каждого из пяти возможных вариантов состояния среды ( $j = 1, 2, 3, 4, 5$ ) определена и представлена матрицей выигрышей (см таблицу).

	$\Pi_1$	$\Pi_2$	$\Pi_3$	$\Pi_4$	$\Pi_5$
A1	40	30	60	50	35
A2	45	50	30	60	20
$A_i$	30	70	45	40	25

Сравнить проекты, используя разные критерии оптимальности, выбрать предпочтительный проект, обосновать выбор.

**Задача 3:** Рассчитать темпы роста рынка (PP). Они характеризуют движение продукции на рынке, т.е. изменение объемов реализации (объемов продаж), и могут быть определены по каждому продукту с помощью индекса темпа их роста за последний рассматриваемый период (2016-2017 гг.) или с помощью среднегодовых темпов их изменения.

**Задача 3:** Индекс темпа роста по каждому виду продукции определяется как отношение объема реализации продукции за 2018 г. (текущий год) к объему ее реализации за 2017 г. (предыдущий год) и выражается в процентах или в коэффициентах роста. Например, PP для продукции № 1  $42500:2900=0,86$ .

Среднегодовой темп изменения объемов реализации по каждому виду продукции определяется как отношение одного уровня временного ряда к другому, взятому за базу сравнения, и выражается в процентах или в коэффициентах роста.

**Задача 4.** По оценкам отдела маркетинга, вероятность роста объема продаж предприятия в ближайшее время равна 0,7. Из прошлого опыта известно, что положительные прогнозы отдела маркетинга сбываются в 85% случаях, а отрицательные - в 90% случаях. Определите вероятность роста объема продаж предприятия в ближайшее время.

**Задача 5.** Компания рассматривает вопрос о строительстве завода. Возможны три

варианта действий.

А. Построить большой завод стоимостью  $M1 = 700$  тысяч долларов. При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере  $R1 = 280$  тысяч долларов в течение следующих 5 лет) с вероятностью  $p1 = 0,8$  и низкий спрос (ежегодные убытки  $R2 = 80$  тысяч долларов) с вероятностью  $p2 = 0,2$ .

Б. Построить маленький завод стоимостью  $M2 = 300$  тысяч долларов. При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере  $T1 = 180$  тысяч долларов в течение следующих 5 лет) с вероятностью  $p1 = 0,8$  и низкий спрос (ежегодные убытки  $T2 = 55$  тысяч долларов) с вероятностью  $p2 = 0,2$ .

В. Отложить строительство завода на один год для сбора дополнительной информации, которая может быть позитивной или негативной с вероятностью  $p3 = 0,7$  и  $p4 = 0,3$  соответственно. В случае позитивной информации можно построить заводы по указанным выше расценкам, а вероятности большого и низкого спроса меняются на  $p5 = 0,9$  и  $p6 = 0,1$  соответственно. Доходы на последующие четыре года остаются прежними. В случае негативной информации компания заводы строить не будет.

Все расчеты выражены в текущих ценах и не должны дисконтироваться. Нарисуйте дерево решений, определите наиболее эффективную последовательность действий, основываясь на ожидаемых доходах.

**Задача 6.** Для финансирования проекта бизнесмену нужно занять сроком на один год 15000 ф. ст. Банк может одолжить ему эти деньги под 15% годовых или вложить в дело со 100%-ным возвратом суммы, но под 9% годовых. Из прошлого опыта банкиру известно, что 4% таких клиентов ссуду не возвращают. Что делать? Давать ему заем или нет?

**Задача 7.** Главному инженеру компании надо решить, монтировать или нет новую производственную линию, использующую новейшую технологию. Если новая линия будет работать безотказно, компания получит прибыль 200 млн. рублей. Если же она откажет, компания может потерять 150 млн. рублей. По оценкам главного инженера, существует 60% шансов, что новая производственная линия откажет. Можно создать экспериментальную установку, а затем уже решать, монтировать или нет производственную линию.

Эксперимент обойдется в 10 млн. рублей. Главный инженер считает, что существует 50% шансов, что экспериментальная установка будет работать. Если экспериментальная установка будет работать, то 90% шансов за то, что смонтированная производственная линия также будет работать. Если же экспериментальная установка не будет работать, то только 20% шансов за то, что производственная линия заработает. Следует ли строить экспериментальную установку? Следует ли монтировать производственную линию? Какова ожидаемая стоимостная оценка наилучшего решения?

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ

### 6.1.1. Основная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство,	Адрес
Л1.1	Грачева М. В., Секерин А.Б.	Управление рисками инвестиционного проекта: Учебник для обучающихся вузов, обучающихся по экономическим специальностям	Москва: Издательство "ЮНИТИ-ДАНА", 2015	<a href="http://znanium.com/go.php?id=882522">http://znanium.com/go.php?id=882522</a>
Л1.2	Кудрявцев А. А., Радионов А.В.	Введение в количественный Управление рисками: Учебник	СПб: Издательство Санкт-Петербургского государственного университета,	<a href="http://znanium.com/catalog/document?id=302290">http://znanium.com/catalog/document?id=302290</a>

Л1.3	Фомичев А. Н.	Управление рисками: учебник	Москва: Издательско- торговая корпорация «Дашков и К°», 2016	<a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=453893">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=453893</a>
<b>6.1.2. Дополнительная литература</b>				
	Авторы,	Заглавие	Издательство,	Адрес
Л2.1	Ряховская А. Н., Крюкова О. Г.	Управление рисками - основа устойчивости бизнеса: Учебное пособие	Москва: Издательство "Магистр", 2018	<a href="http://znanium.com/go.php?id=975577">http://znanium.com/go.php?id=975577</a>
Л2.2	Репина О. М.	Управление рисками: практикум	Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2017	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=477272">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=477272</a>
<b>6.1.3. Методические разработки</b>				

	Авторы,	Заглавие	Издательство,	Адрес
ЛЗ.1	ДГТУ, Каф. "Экономика"; сост.: А.Г. Сапожникова, О.Е. Иванова	Методические рекомендации для практической и самостоятельной работы по дисциплине «Развитие систем менеджмента качества» для магистрантов по направлению подготовки 38.04.03 «Управление персоналом»	Ростов н/Д.: ИЦ ДГТУ, 2018	<a href="https://ntb.donstu.ru/content/metodicheskie-rekomendacii-dlya-prakticheskoy-i-samostoyatelnoy-raboty-po-discipline-razvitiya-sistem-menedzhmenta-kachestva-dlya-magistrantov-po-napravleniyu-podgotovki-380403-upravlenie-personalom">https://ntb.donstu.ru/content/metodicheskie-rekomendacii-dlya-prakticheskoy-i-samostoyatelnoy-raboty-po-discipline-razvitiya-sistem-menedzhmenta-kachestva-dlya-magistrantov-po-napravleniyu-podgotovki-380403-upravlenie-personalom</a>
<b>6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"</b>				
Э1	Фомичев, А.Н. Управление рисками : учебник / А.Н. Фомичев. - 4-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 372 с. : ил. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02676-8 ; То же [Электронный ресурс]. -			
Э2	Управление рисками инвестиционного проекта: Учебник для обучающихся вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Под ред. Грачева М.В. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 544 с.: 60x90 1/16 ISBN 978-5-238-01506-4 - Режим доступа:			
Э3	Введение в количественный Управление рисками: Учебник / Кудрявцев А.А., Радионов А.В. - СПб:СПбГУ, 2016. - 192 с.: ISBN 978-5-288-05651-2 - Режим доступа:			
Э4	Управление рисками — основа устойчивости бизнеса : учеб. пособие /А. Н. Ряховская, О. Г. Крюкова, М. О. Кузнецова; под ред. О. Г. Крюковой. — М.: Магистр: ИНФРА-М, 2018. — 256с. - Режим доступа: <a href="http://znanium.com/catalog/product/975577">http://znanium.com/catalog/product/975577</a>			
Э5	Репина, О.М. Управление рисками : практикум / О.М. Репина ; Поволжский государственный технологический университет. - Йошкар-Ола : ПГТУ, 2017. - 120 с. : ил. - Библиогр.: с. 115-117 - ISBN 978-5-8158-1803-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL:			
<b>6.3.1 Перечень программного обеспечения</b>				
6.3.1.1	Microsoft Windows XP, Сертификат подлинности Windows (COA) на корпусе ноутбука;			
6.3.1.2	Microsoft Office 2007 Professional Plus лицензионное соглашение № 44684778			
6.3.1.3	Windows 7 корпоративная, Оплата продления подписки Imagine premium по счету IM29470			
6.3.1.4	Microsoft Office 2010 Professional Plus лицензионное соглашение № 49405992			
<b>6.3.2 Перечень информационных справочных систем</b>				
6.3.2.1	Информационно-правовая система «Консультант +», <a href="http://www.abc.vvsu.ru">http://www.abc.vvsu.ru</a> ,			



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Технологический институт сервиса (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе  
(ТИС (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе)**

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

для организации самостоятельной работы  
по дисциплине «Управление рисками»  
для обучающихся направления подготовки  
38.04.02 «Менеджмент»

Программа магистратуры «Стратегическое управление»



## СОДЕРЖАНИЕ

Введение

1. Общая характеристика самостоятельной работы
  2. Контрольные точки и виды отчетности по ним
  3. Методические рекомендации по изучению теоретического материала
  4. Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям
  5. Методические рекомендации по подготовке доклада
  6. Методические рекомендации по подготовке к тестированию
  7. Методические рекомендации по выполнению контрольной работы
  8. Методические рекомендации по подготовке к зачету
- Список рекомендуемых информационных источников

## **ВВЕДЕНИЕ**

Цель методических указаний – оказать помощь студентам в освоении курса «Управление рисками».

Данные методические указания направлены на систематизированное и логически последовательное изучение общих закономерностей функционирования экономики с помощью обсуждения проблемных вопросов по теме, решения проблемных задач и обсуждения ситуаций, тестов, подготовки рефератов, докладов, презентаций.

Перед началом курса целесообразно ознакомиться со структурой дисциплины на основании программы, а также с последовательностью изучения тем и их объемом. С целью оптимальной самоорганизации необходимо сопоставить эту информацию с графиком занятий и выявить наиболее затратные по времени и объему темы, чтобы заранее определить для себя периоды объемных заданий.

### **1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**

Цель освоения дисциплины – дисциплина «Управление рисками» имеет целью дать студентам необходимые знания в области экономического управления хозяйственной деятельностью предприятия, научить самостоятельно принимать решение по вопросам, затрагивающим различные аспекты непосредственной деятельности предприятия и приобрести навыки расчета и анализа основных экономических показателей.

Изучение дисциплины нацелено на формирование бакалавра, способного обобщать экономические явления, прогнозировать развитие предприятия, разрабатывать направления повышения эффективности их деятельности в условиях рыночной экономики.

Применение метода системного анализа к изучению данной дисциплины определяет следующие его задачи: изучение экономических проблем в исторической перспективе, расширение знания обучающихся в области экономики, развитие способности обучающихся к пониманию и критическому осмыслению проблем современности, обсуждаемых в средствах массовой информации, экономической литературе, а также приобретение навыков последовательно и грамотно излагать свои мысли в устной и письменной форме.

В результате освоения данной дисциплины формируются следующие компетенции у обучающегося:

ПК-1 Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать организационную и функциональные стратегии развития, программы организационного развития и обеспечивать их реализацию.

ПК-1.1: Осуществляет оценку текущего и параметры будущего развития организации исходя из результатов комплексного экономического и стратегического анализа

ПК-1.2: Выявляет бизнес-возможности для стратегических изменений

ПК-1.3: Проводит выбор стратегии развития, разрабатывает планы реализации стратегических изменений, осуществляет контроль их реализации

ПК-3 Способен прогнозировать показатели развития на основе управления проектами.

ПК-3.1: Оценивает ресурсное обеспечение проектов развития новых направлений деятельности

ПК-3.2: Осуществляет управление инновационными проектами

ПК-3.3: Осуществляет выявление управление рисками проекта

Самостоятельная работа по дисциплине «Управление рисками» выполняется с целью получения и закрепления знаний, приобретенных при изучении теоретического материала.

### **2. КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ И ВИДЫ ОТЧЕТНОСТИ ПО НИМ**

Контроль качества и сроков изучение тем лекций выполняется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в виде конспектирования текста.

Контроль качества и сроков выполнения практических заданий осуществляется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в соответствии с заданием.

Контроль качества сдачи доклада осуществляется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в соответствии с заданием.

Успеваемость обучающихся по каждой дисциплине оценивается в ходе текущего контроля и промежуточной аттестации.

## **2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА**

Изучение любого раздела или темы следует начинать с ознакомления с вопросами плана изучения темы. Теоретический материал представляет собой конспект лекций, содержащий необходимый набор утверждений и формул (без детальных подробностей), но с подробным обоснованием их использования при решении конкретных экономических задач. При изучении материала необходимо помимо лекционных материалов использовать рекомендуемую основную и дополнительную литературу для лучшего усвоения материала.

Осваивать теорию следует в соответствии с той последовательностью, которая представлена в плане лекции. Методика работы с литературой предусматривает ведение записи прочитанного в виде плана - конспекта, опорного конспекта. Это позволит сделать знания системными, зафиксировать и закрепить их в памяти.

Для успешного освоения дисциплины, необходимо самостоятельно детально изучить представленные темы по рекомендуемым источникам информации. При подготовке к занятиям следует руководствоваться указаниями и рекомендациями преподавателя, использовать основную литературу из представленного им списка. Для наиболее глубокого освоения дисциплины рекомендуется изучать литературу, обозначенную как «дополнительная» в представленном списке в РПД.

### **Вопросы для подготовки к устному опросу текущего контроля (Блок 1)**

1. Раскройте основные положения классической и неоклассической теорий риска.
2. История развития проблемы риска в отечественной экономической науке.
3. Приведите различные толкования понятия «риск», выделите общие моменты, характерные рисковой ситуации.
4. Раскройте содержание основных функций риска.
5. В чем заключается разница между риском и неопределенностью согласно информационному подходу (оценочному подходу)?
6. В чем заключается объективная и субъективная основа риска?
7. При помощи каких характеристик риск может быть описан структурно?
8. Назовите основные критерии классификации рисков.
9. Перечислите виды риска, которые могут быть выделены в зависимости от сферы деятельности предприятия.
10. Понятие, цель и задачи управления рисками.
11. Концепция приемлемого риска
12. Активное и пассивное управление рисками
13. Основные этапы управления рисками
14. Понятие Управление рисками. В чем состоит его цель и задачи?
15. Охарактеризуйте основные подходы к управлению рисками.
16. Что представляет собой субъект и объект управления риском? Приведите примеры.
17. Какие уровни выделяют в рамках функциональной структуры риск - менеджмента?
18. На каком уровне должно осуществляться управление рисками, почему?
19. Охарактеризуйте основные подходы к организации риск - менеджмента на предприятии.
20. Всегда ли управление рисками должен быть реализован в полном объеме? Какие подходы к организации управления рисками выделяют?

21. В чем проявляется содержание такого свойства системы управления рисками, как системный характер управления.
22. Раскройте содержание основных аспектов такого свойства системы управления рисками, как сложная структура системы управления?
23. Каковы основные принципы управления риском?
24. Охарактеризуйте систему основных правил и приемов риск- менеджмента.
25. Возможно ли полностью устранить потенциальные причины риска?

### **Вопросы для подготовки к устному опросу текущего контроля (Блок 2)**

1. В чем заключается концепция приемлемого риска?
2. Охарактеризуйте активный (пассивный) подход к управлению рисками. Приведите примеры.
3. Перечислите основные этапы управления рисками.
4. Что является главной целью этапа идентификации и анализа рисков?
5. На каком этапе управления рисками обеспечивается реализация обратной связи в данном процессе?
6. Качественный анализ (оценка) рисков
7. Картографирование рисков
8. Контент-анализ. Статистические методы оценки рисков
9. Концепция рисковой стоимости Value at Risk (VaR)
10. Экспертные методы оценки рисков
11. Анализ инвестиционных рисков
12. Что является результатом качественного анализа рисков?
13. Приведите примеры внутренних и внешних факторов рисков.
14. Как соотносятся между собой факторы и причины рисков?
15. С какой целью строится карта рисков?
16. В чем заключается сущность метода контент-анализа?
17. При помощи каких статистических показателей можно оценить риск?
18. Сформулируйте закон нормального распределения.
19. В чем заключается концепция рисковой стоимости Value at Risk (VaR) и Risk Metrics?
20. В каких случаях целесообразно использование метода экспертных оценок?
21. Какие основные стадии включает экспертный опрос?
22. В чем состоит основной недостаток экспертных методов оценки рисков?
23. Назовите основные преимущества и недостатки сценарного анализа?
24. С какой целью осуществляется анализ рисков инвестиционных проектов?
25. Какие показатели характеризуют эффективность инвестиционного проекта?
26. Охарактеризуйте методы имитационного моделирования?

### **Критерии оценки устного опроса**

Полнота ответа на поставленный вопрос, умение использовать термины, приводить примеры, делать выводы.

За каждый блок в сумме обучающийся должен получить 25 баллов, из них 5 – за посещение занятий, 5 - Выполнение дополнительных заданий (доклад, статья, презентация ), 10 – за выполнение тестовых заданий, 5 – за защиту лабораторных работ

Критерии получения оценки:

- результат, содержащий полный правильный ответ – максимальное количество баллов;

- результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – более 60%) или ответ, содержащий незначительные неточности– 75% от максимального количества баллов;

результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – от 30 до 60%) или ответ, содержащий значительные неточности -40 % от максимального количества баллов;

- результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – менее 30%), неправильный ответ (ответ не по существу задания) или отсутствие ответа – 0 % от максимального количества баллов.

### **3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

Процесс подготовки к практическим (семинарским) занятиям включает изучение нормативных документов, обязательной и дополнительной литературы по рассматриваемому вопросу.

Непосредственное проведение практического (семинарского) занятия предполагает:

- индивидуальные выступления обучающихся с сообщениями по какому-либо вопросу изучаемой темы;

- фронтальное обсуждение рассматриваемой проблемы, обобщения и выводы;

- решение задач и упражнений по образцу;

- решение вариантных задач и упражнений;

- решение ситуационных производственных (профессиональных) задач;

- проектирование и моделирование разных видов и компонентов профессиональной деятельности.

Процесс подготовки к практическим (семинарским) занятиям включает изучение нормативных документов, обязательной и дополнительной литературы по рассматриваемому вопросу.

### **5. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ РЕФЕРАТА**

К самостоятельной работе относится написание и защита реферата в семестре. Подготовка реферата по дисциплине «Управление рисками» - один из основных этапов учебного процесса в обучении обучающихся, которым необходимо приобрести навыки самостоятельного исследования и представления его результатов. Тема выбирается студентом самостоятельно по согласованию с преподавателем.

Примерные темы рефератов:

1. Эволюция взглядов на категории «риск».
2. Выбор инвестиционного портфеля в условиях неопределенности и риска.
3. Предпосылки и факторы, предшествующие наступлению рискованных ситуаций.
4. Понятие и классификация рисков в страховом бизнесе.
5. Концепция рискованной стоимости (Value at risk – VAR).
6. Организация управления риском на производственном предприятии.
7. Меры по предотвращению неплатежеспособности и несостоятельности российских предприятий.
8. Управление кредитным риском в деятельности банков.
9. Роль Банка России в управлении банковскими рисками.
10. Управление риском в зарубежных странах.
11. Методы уклонения от риска и его компенсации.
12. Причины, факторы и симптомы кризисного развития экономики.
13. Институциональные особенности принятия решений в переходной экономике.
14. Сходства и различия в подходах к управлению риском в России и за рубежом.
15. Выбор оптимального объема производства в условиях неопределенности спроса.

В результате подготовки реферата студент может выступать на конференциях и семинарах по этому вопросу.

## **Общие рекомендации по подготовке реферата**

Реферат должен включать в себя введение, основную часть и заключение.

Во введении необходимо отразить обоснование актуальности выбранной темы, краткое описание текущего состояния проблемы. В нем студент должен указать цель и задачи работы, объект исследования, элементы новизны, введенные в процессе написания работы. Необходимо перечислить проблемы, которые должны быть решены в рамках выбранной темы.

Основная часть реферата должна содержать вопросы, предусмотренные в плане работы. В ней необходимо отразить теоретические основы, раскрывающие суть проблемы, проанализировать собранные материалы, характеризующие практическую сторону объекта исследования. Этот раздел может содержать рабочие таблицы, диаграммы (диаграммы и другие материалы).

В заключение необходимо отразить выводы и предложения, полученные в результате предыдущей работы. Они должны быть сформулированы четко и точно.

Список литературы включает в алфавитном порядке список современных законов и нормативных актов, соответствующей научной литературы, научных работ, статистических сборников и других источников, выпущенных не ранее пяти лет.

## **Оформление реферата и порядок защиты**

Объем работы – 15-20 страниц пронумерованного компьютерного текста, шрифт, 14, интервал 1,5, поля стандартные. Иллюстрации, фотографии, рисунки, графики, которые появляются на тексте, должны быть пронумерованы.

Выполненный реферат проверяется преподавателем. Если он оформлен согласно предъявляемым требованиям, то работа допускается к защите, о чем преподавателем делаются записи на титульном листе работы. Если имеет отрицательный отзыв, то он возвращается на доработку с последующим представлением о его повторном рассмотрении.

Требуемый уровень оригинальности не менее 50%.

Рефераты могут сопровождаться презентацией, отражающей основные моменты выполненного исследования.

## **Критерии оценки реферата**

Критерий оценки реферата	Показатель	Максимальное количество баллов
1. Степень раскрытия сущности проблемы	- соответствие содержания теме реферата;	1
	- полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы;	1
	- умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал;	1
	- умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу;	1
	- аргументировать основные положения и выводы;	1
	- умение четко и обоснованно формулировать выводы;	1
	- самостоятельность, способность к определению собственной позиции по проблеме и к практической адаптации материала	2
2. Соблюдение требований по оформлению	- правильность и аккуратность оформления реферата	1
	- точность в цитировании и указании источника текстового фрагмента,	1
	- соблюдение требований к объему и структуре реферата;	1
	- грамотность и культура изложения	1

3.Уровень защиты реферата	- доклад структурирован, раскрывает тему	1
	- даны правильные, аргументированные ответы на уточняющие вопросы	2
	- слайды представлены в логической последовательности и оформлены презентацией;	1
	- количество слайдов не более 10	1
Максимальное количество баллов		17

Для подготовки презентации к защите реферата, обучающемуся необходимо использовать PowerPoint. Количество слайдов презентации к защите реферата – не более 10.

Максимальное количество баллов, которое обучающийся может получить за подготовку реферата и презентации к нему составляет 17 баллов. Баллы учитываются в процессе проведения текущего контроля.

17 баллов – оценка «отлично»;

12-16 баллов – оценка «хорошо»;

8-11 баллов – оценка «удовлетворительно»

Менее 8 баллов – оценка «неудовлетворительно».

## 6. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ТЕСТИРОВАНИЮ

Успешное выполнение тестовых заданий является необходимым условием итоговой положительной оценки в соответствии с рейтинговой системой обучения. Выполнение тестовых заданий предоставляет студентам возможность самостоятельно контролировать уровень своих знаний, обнаруживать пробелы в знаниях и принимать меры по их ликвидации. Форма изложения тестовых заданий позволяет закрепить и восстановить в памяти пройденный материал. Тестовые задания охватывают основные вопросы по дисциплине «Управление рисками».

У студента есть возможность выбора правильного ответа или нескольких правильных ответов из числа предложенных вариантов. Для выполнения тестовых заданий студенты должны изучить лекционный материал по теме, соответствующие разделы учебников, учебных пособий и других источников.

Контрольный тест выполняется студентами самостоятельно во время семинарских занятий.

### Тестовые задания

Выберите один или несколько правильных ответов

1. Отдельными составляющими микросреды являются:

- a) поставщики;
- b) агенты;
- c) посредники;
- d) конкуренты;
- e) покупатели;
- f) контактные аудитории;
- g) предприниматели

2. Отдельными составляющими макросреды являются:

- a) экономические факторы;
- b) природные факторы;
- c) внутрифирменные факторы;
- d) научно – технические факторы;
- e) политические факторы;
- f) фактор подготовки кадров

3. Конечной целью риск - менеджмента является:

- a) удовлетворение потребностей потребителей в тех или иных товарах и услугах;
- b) максимизация прибыли;

- с) минимизация уровня риска в деятельности предприятия;
  - д) максимизация прибыли при оптимальном, приемлемом для предпринимателя соотношении прибыли и риска;
  - е) максимизации выручки от реализации;
  - ф) повышение качества выпускаемой продукции, оказываемых услуг.
4. Направление и способ использования средств для достижения поставленной цели характеризуют:
- а) тактику управления;
  - б) общую концепцию деятельности предприятия;
  - с) стратегию управления;
5. Конкретные методы и приёмы для достижения поставленной цели в конкретных условиях – это:
- а) тактика управления;
  - б) стиль управления;
  - с) стратегия управления;
6. Объектом управления в риск – менеджменте являются:
- а) рискованные вложения капитала;
  - а) один человек или специальная группа людей;
  - б) риск;
  - с) экономические отношения между субъектами в процессе реализации риска.
7. Субъектом управления в риск – менеджменте является:
- а) один человек или специальная группа людей;
  - б) риск;
  - с) экономические отношения между субъектами в процессе реализации риска;
  - д) рискованные вложения капитала.

.....  
 .....

### **Критерии оценивания компетенций**

Оценка «отлично» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 90 %.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 70 %).

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 50 %).

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания составляет менее 50 %, либо ответы заимствованы.

### **Оформление ответов на тесты**

Ответы на тесты оформляются на студентом на отдельном листе самостоятельно. В правом углу проставляется ФИО и группа, далее следует номер теста и выбранный вариант ответа.

Контрольная работа, признанная не отвечающей предъявляемым требованиям, возвращается студенту для доработки, при этом указываются ее недостатки и даются рекомендации для их устранения. Студенту предлагается с учетом замечаний преподавателя вторично представить контрольную работу вместе с первой работой.

## **7. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ЗАЧЕТУ С ОЦЕНКОЙ**

Процедура зачета (дифференцированного зачета) как отдельное контрольное мероприятие проводится по следующим вопросам:

1. Составляющие финансовой среды. Микросреда и макросреда.



2. Характеристика отдельных составляющих микросреды: поставщики, посредники, конкуренты, покупатели, контактные аудитории.
3. Характеристика факторов, составляющих макросреду: экономических, природных, научно – технических, политических и др.
4. **Сущность и функции предпринимательских рисков.**
5. **Отличие ситуации риска от ситуации неопределенности.**
6. **Классификация предпринимательских рисков.**
7. **Теории предпринимательских рисков.**
8. **Важность изучения проблем предпринимательских рисков и их оценки.**
9. **Сущность и содержание риск – менеджмента.**
10. Субъект и объект управления в риск – менеджменте. Стратегия и тактика в риск – менеджменте.
11. Функции субъекта управления. Функции объекта управления в риск – менеджменте.
12. Организация риск – менеджмента. Понятие стоимости риска. Основные правила риск – менеджмента.
13. Приёмы риск – менеджмента: избегание , удержание, передача, снижение степени риска.
14. Приёмы объективной оценки риска. Применение леммы Маркова, неравенства Чебышева.
15. Применение модели равномерного распределения. Уточнение границ зоны риска.
16. Субъективная оценка уровня риска. Использование теорем теории вероятностей и формулы Байеса.
17. Выбор оптимального решения в условиях рыночного риска по критерию математического ожидания.
18. Выбор оптимальных сроков выпуска новой продукции по критерию Лапласа.
19. Критерий Гурвица и изменения экономической конъюнктуры. Предельная цена информации о риске.
20. Использование «дерева решений» в ситуации риска.
21. Максиминные и минимаксные решения в условиях рыночной неопределённости.
22. Отличие ситуации неопределенности от ситуации риска.
23. Критерий произведений и покупка акций.
24. Сущность конфликта. Основные понятия теории игр.
25. Выбор решения при наличии «седловой точки» в игре-конфликте.
26. Байесовский анализ намерений конкурента.
27. Применение «дерева действий» для выбора оптимальной стратегии в условиях конфликта.

Зачет выставляется по результатам работы в семестре, при сдаче всех контрольных точек, предусмотренных текущим контролем успеваемости.

### **СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

<b>6.1.1. Основная литература</b>				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
Л1.1	Грачева М. В., Секе-рин А.Б.	Управление рисками инвестиционного проекта: Учебник для обучающихся вузов, обучающихся по экономическим специальностям	Москва: Изда-тельство "ЮНИ-ТИ-ДАНА", 2015	<a href="http://znanium.com/go.php?id=882522">http://znanium.com/go.php?id=882522</a>

Л1.2	Кудрявцев А. А., Радионон А.В.	Введение в количественный Управление рисками: Учебник	СПб: Издательство Санкт-Петербургского государственного университета, 2016	<a href="http://znanium.com/catalog/document?id=302290">http://znanium.com/catalog/document?id=302290</a>
Л1.3	Фомичев А. Н.	Управление рисками: учебник	Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016	<a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=453893">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=453893</a>
<b>6.1.2. Дополнительная литература</b>				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
Л2.1	Ряховская А. Н., Крюкова О. Г.	Управление рисками - основа устойчивости бизнеса: Учебное пособие	Москва: Издательство "Магистр", 2018	<a href="http://znanium.com/go.php?id=975577">http://znanium.com/go.php?id=975577</a>
Л2.2	Репина О. М.	Управление рисками: практикум	Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2017	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=477272">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=477272</a>
<b>6.1.3. Методические разработки</b>				

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
ЛЗ.1	ДГТУ, Каф. "Экономика"; сост.: А.Г. Сапожникова, О.Е. Иванова	Методические рекомендации для практической и самостоятельной работы по дисциплине «Развитие систем менеджмента качества» для магистрантов по направлению подготовки 38.04.03 «Управление персоналом»	Ростов н/Д.: ИЦ ДГТУ, 2018	<a href="https://ntb.donstu.ru/content/metodicheskiye-rekomendacii-dlya-prakticheskoy-i-samostoyatelnoy-raboty-po-discipline-razvitie-sistem-menedzhmenta-kachestva-dlya-magistrantov-po-napravleniyu-podgotovki-380403-upravlenie-personalom">https://ntb.donstu.ru/content/metodicheskiye-rekomendacii-dlya-prakticheskoy-i-samostoyatelnoy-raboty-po-discipline-razvitie-sistem-menedzhmenta-kachestva-dlya-magistrantov-po-napravleniyu-podgotovki-380403-upravlenie-personalom</a>
<b>6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"</b>				
Э1	Фомичев, А.Н. Управление рисками : учебник / А.Н. Фомичев. - 4-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 372 с. : ил. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02676-8 ; То же [Электронный ресурс]. - URL:			
Э2	Управление рисками инвестиционного проекта: Учебник для обучающихся вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Под ред. Грачева М.В. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 544 с.: 60x90 1/16 ISBN 978-5-238-01506-4 - Режим доступа: <a href="http://znanium.com/catalog/product/882522">http://znanium.com/catalog/product/882522</a>			
Э3	Введение в количественный Управление рисками: Учебник / Кудрявцев А.А., Радионов А.В. - СПб: СПбГУ, 2016. - 192 с.: ISBN 978-5-288-05651-2 - Режим доступа:			
Э4	Управление рисками — основа устойчивости бизнеса : учеб. пособие /А. Н. Ряховская, О. Г. Крюкова, М. О. Кузнецова; под ред. О. Г. Крюковой. — М.: Магистр: ИНФРА-М, 2018. — 256с. - Режим доступа: <a href="http://znanium.com/catalog/product/975577">http://znanium.com/catalog/product/975577</a>			
Э5	Репина, О.М. Управление рисками : практикум / О.М. Репина ; Поволжский государственный технологический университет. - Йошкар-Ола : ПГТУ, 2017. - 120 с. : ил. - Библиогр.: с. 115-117 - ISBN 978-5-8158-1803-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL:			
<b>6.3.1 Перечень программного обеспечения</b>				
6.3.1.1	Microsoft Windows XP, Сертификат подлинности Windows (COA) на корпусе ноутбука;			
6.3.1.2	Microsoft Office 2007 Professional Plus лицензионное соглашение № 44684778			
6.3.1.3	Windows 7 корпоративная, Оплата продления подписки Imagine premium по счету IM29470 от			
6.3.1.4	Microsoft Office 2010 Professional Plus лицензионное соглашение № 49405992			
<b>6.3.2 Перечень информационных справочных систем</b>				
6.3.2.1	Информационно-правовая система «Консультант +», <a href="http://www.abc.vvsu.ru">http://www.abc.vvsu.ru</a> , <a href="http://www.cbr.ru">http://www.cbr.ru</a>			



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВА-  
ТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**  
**«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
Технологический институт сервиса (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе  
(ТИС (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе)

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**  
по выполнению практических работ  
по дисциплине «Оценка стоимости компании»  
для студентов направления подготовки  
38.04.02 Менеджмент  
Направленность (профиль) «Стратегическое управление»

Методические указания по дисциплине «Оценка стоимости компании» содержат задания для обучающихся, необходимые для практических занятий.

Проработка предложенных заданий позволит обучающимся приобрести необходимые знания в области изучаемой дисциплины.

Предназначены для обучающихся направления подготовки 38.04.02 Менеджмент  
Направленность (профиль) «Стратегическое управление»

## Содержание

Введение

Раздел 1. Общие понятия оценки стоимости компании

Практическое занятие 1. Методологические основы определения стоимости компании

Практическое занятие 2. Практические аспекты оценки стоимости компании

Практическое занятие 3. Рыночный подход к оценке стоимости компании

Практическое занятие 4. Имущественный (затратный) подход к оценке стоимости компании

Практическое занятие 5. Схемы реорганизации фирмы, ориентированные на повышение стоимости

Практическое занятие 6. Критерии и показатели инвестиционной оценки

Список рекомендуемых информационных источников

## ВВЕДЕНИЕ

При изучении курса наряду с овладением обучающимися теоретическими положениями уделяется внимание приобретению практических навыков, с тем, чтобы они смогли успешно применять их в своей последующей работе.

Цель данной дисциплины – дать знания по основным теоретическим вопросам оценки бизнеса и ее методологии; раскрыть проблемы современной практики оценки бизнес-линий; научить слушателей управлению стоимостью компании, объективно оценивать текущую стоимость активов компаний, оценить рыночную ценность инвестиционного проекта.

Применение метода системного анализа к изучению данной дисциплины определяет следующие его задачи: изучение экономических проблем в исторической перспективе, расширение знания обучающихся в области экономики, развитие способности обучающихся к пониманию и критическому осмыслению проблем современности, обсуждаемых в средствах массовой информации, экономической литературе, а также приобретение навыков последовательно и грамотно излагать свои мысли в устной и письменной форме.

В результате освоения данной дисциплины формируются следующие компетенции у обучающегося:

ПК-1.1: Осуществляет оценку текущего и параметры будущего развития организации исходя из результатов комплексного экономического и стратегического анализа

ПК-1.2: Выявляет бизнес-возможности для стратегических изменений

ПК-1.3: Проводит выбор стратегии развития, разрабатывает планы реализации стратегических изменений, осуществляет контроль их реализации

Изучив данный курс, магистр должен:

Знать:

- основные экономические категории, понятия и инструменты анализа стоимости компании;
- методы оценки ресурсов компании;
- стандарты стоимости;
- современные методы и технологии экономического и стратегического анализа поведения агентов в рыночной среде.

Уметь:

- оценить финансовое состояние фирмы;
- определить ориентировочную обоснованную максимальную цену, по которой держателю составляющих бизнес-линию контрактов можно продать третьим лицам свою контрактную позицию;
- оценить эффективность использования финансовых ресурсов предприятия; оценить все бизнес-линии фирмы для того, чтобы суммой их стоимости охарактеризовать подлинную рыночную стоимость данной фирмы как действующего предприятия.

Владеть:

- навыками сбора и анализа специальных данных, необходимых для оценки стоимости бизнеса;
- навыками выбора и обоснования выбранной стратегии;
- передовыми технологиями оценки рыночной стратегии компании.

Реализация компетентного подхода предусматривает широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий (разбор конкретных ситуаций, собеседование) в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков специалистов.

Лекционный курс является базой для последующего получения обучающимися практических навыков, которые приобретаются на практических занятиях, проводимых в актив-

ных формах: деловые игры; ситуационные семинары. Методика проведения практических занятий и их содержание продиктованы стремлением как можно эффективнее развивать у обучающихся мышление и интуицию, необходимые современному специалисту. Активные формы семинаров открывают большие возможности для проверки усвоения теоретического и практического материала.



## Практическое занятие 1. Методологические основы определения стоимости компании

**Цель занятия** заключается в формировании у обучающихся профессиональной компетенции ПК-1.1; ПК-1.2; ПК-1.3.

### Вопросы для обсуждения

1. Определите предмет оценки стоимости компании.
2. Перечислите основные понятия и основные определения курса «Оценка стоимости компании»
3. Какова взаимосвязь оценки бизнеса и концепции управления стоимостью компании?
4. Назовите стандарты стоимости компании.
5. Какова информационная база оценки?
6. Назовите основные цели оценки стоимости предприятия.
7. Цели оценки бизнес-линий.
8. Что такое имущественный комплекс и бизнес-линия?
9. Чем различаются оценки рыночной стоимости компании, ее имущественного комплекса в целом, имущественных комплексов по отдельным видам продукции и бизнес-линий («дел») по этим видам продукции?
10. Почему надо оценивать рыночную стоимость закрытых компаний и тех открытых компаний, акции которых недостаточно ликвидны?
11. Как следует понимать финансовое содержание получаемых оценок рыночной стоимости компаний?
12. В силу каких причин все большее распространение получает не оценка собственного капитала компаний, а определение рыночной стоимости ее имущественного комплекса?
13. Для чего осуществляется и к чему сводится оценка бизнес-линий и фирм?
14. Какие определения стоимости и методологические подходы существуют в оценке бизнеса? Что такое ликвидационная стоимость предприятия и стоимость его как действующего?
15. Как понимать ликвидационную стоимость имущественного комплекса и в чем ее отличие от ликвидационной стоимости компании?
16. Что общего в определении стоимости компании как действующей и стоимости имущественного комплекса (предприятия в узком смысле слова) как действующего?
17. Что регулируют общепринятые (международные методологические) стандарты оценки бизнеса? Охарактеризуйте стандарты обоснованной рыночной, обоснованной, инвестиционной и внутренней (фундаментальной) стоимости.
18. Что предусматривают национальные (методические) стандарты оценки?

### Тесты

*1. Предметом оценки бизнеса может быть оценка:*

- (а) текущей рыночной стоимости закрытой компании
- (б) текущей рыночной стоимости открытой компании с недостаточно ликвидными акциями
- (в) «действительной» текущей рыночной стоимости открытой компании с ликвидными акциями, если компания не публикует достаточных сведений о ведущихся ею инвестиционных (инновационных) проектах
- (г) будущей (прогнозируемой) рыночной стоимости закрытых и открытых компаний

- (д) текущей и будущей рыночной стоимости имущественного комплекса фирмы  
 (е) текущей и будущей рыночной ценности бизнес-линий компании или ее имущественных комплексов по отдельным видам продукции  
 (ж) всего перечисленного выше
2. Оценка рыночной стоимости закрытой компании осуществляется для:
- (а) подготовки ее продажи или продажи долевых частей в ней  
 (б) определения будущей рыночной стоимости ее акций после их выпуска на фондовый рынок  
 (в) оценки готовящегося к продаже имущественного комплекса компании  
 (г) всего перечисленного выше
3. Ликвидационная стоимость имущественного комплекса представляет собой:
- (а) величину вероятной выручки от срочной распродажи входящих в этот комплекс активов, прав собственности и контрактных прав (в увязке с обязательствами по тем же контрактам) по частям  
 (б) стоимость срочной продажи имущественного комплекса как целого  
 (в) иное
4. Верно ли следующее утверждение: стоимость имущественного комплекса как действующего всегда равна стоимости владеющей им компании, рассматриваемой как действующей?
- (а) да      (б) нет      (в) нельзя сказать с определенностью
5. Бизнес может быть реализован на сторону в форме продажи:
- (а) специализированной компании, осуществляющей только этот бизнес  
 (б) имущественного комплекса, созданного под данный бизнес  
 (в) дела или бизнес-линии  
 (г) всего перечисленного выше
6. Стоимость предприятия как действующего в отличие от его ликвидационной стоимости предполагает оценку рыночной стоимости:
- (а) фирмы, продолжающей операции      (б) ненарушенного в своей целостности имущественного комплекса  
 (в) пп. (а) или (б)      (г) иное
7. Общепринятые международные стандарты стоимости предприятия регулируют:
- (а) требования к информации, используемой для оценки бизнеса любым из существующих методов оценки  
 (б) методику оценки бизнеса согласно отдельным принятым подходам к оценке
8. Оценка целесообразности инвестирования во вновь учреждаемую для осуществления инновации компанию заключается в:
- (а) определении текущей рыночной стоимости этой компании и предлагаемой в ней доли  
 (б) прогнозировании рыночной стоимости данной компании и получаемой в ней доли к моменту планируемого инвестором выхода из бизнеса  
 (в) расчете чистого дисконтированного дохода (чистой текущей стоимости) предполагаемой инвестиции с учетом перепродажи приобретаемой доли и возможных до этого дивидендов  
 (г) пп. (а) + (б) + (в)  
 (д) пп. (а) + (б) + (в) + иное
9. Какой из стандартов оценки бизнеса наиболее часто используется в мировой практике при оценке предприятия, когда она осуществляется для определения стоимости миноритарного пакета его акций (пакета меньшинства)?
- а) обоснованной рыночной стоимости;  
 б) обоснованной стоимости;  
 в) инвестиционной стоимости;

г) внутренней (фундаментальной) стоимости.

## Практическое занятие 2. Практические аспекты оценки стоимости компании

**Цель занятия** заключается в формировании у обучающихся профессиональной компетенции ПК-1.1; ПК-1.2; ПК-1.3.

### Вопросы для обсуждения

1. В чем заключается главный принцип доходного подхода к оценке бизнеса, т.е. чему равна максимально приемлемая для инвестора цена за оцениваемый бизнес?

2. Почему рыночная цена за рассматриваемый бизнес на конкурентных рынках капитала стремится к максимально приемлемой для инвестора цене, равной остаточной текущей стоимости бизнеса?

3. Каким образом рыночная цена за бизнес, стремящаяся к максимально приемлемой для инвестора цене за него, может быть представлена как сумма стоимостей прав на получение ожидаемых от бизнеса доходов?

4. Почему без учета рисков бизнеса максимально приемлемая для инвестора стоимость права на получение от бизнеса дохода  $A_t$  через  $t$  лет (кварталов, месяцев) равна текущей стоимости  $PV(A_t)$  этого будущего дохода?

5. Какая доходность (норма текущего дохода от бизнеса) служит ставкой дисконта, т.е. минимально требуемой доходностью, применяемой при определении оценочной стоимости бизнеса, если не учитывать его рисков?

6. В чем суть формулы Фишера и когда она используется?

7. Что такое денежный поток?

8. Как рассчитываются прошлые и прогнозируются будущие денежные потоки для собственного капитала?

9. В чем различие денежных потоков для собственного капитала и бездолговых денежных потоков, номинальных и реальных денежных потоков?

10. Какие денежные потоки учитываются при расчете текущей остаточной стоимости бизнеса с дисконтированием по ставке дисконта! определяемой согласно модели оценки капитальных активов или по методу кумулятивного построения ставки дисконта?

11. В чем преимущества оценки бизнеса с опорой на прогнозируемые денежные потоки по сравнению с оценкой бизнеса на основе прогноза чистых прибылей?

12. Как по-разному может пониматься показатель средневзвешенной стоимости капитала и в чем его роль при использовании метода дисконтированного денежного потока? К чему в этой связи сводится содержание проблемы циркулятивности и как она решается?

13. В чем заключаются отличия немецкой школы оценки бизнеса (доходным подходом) от более общепринятой англосаксонской традиции?

14. К чему сводится финансовое содержание теоремы Модильяни — Миллера, какие из нее следуют выводы для оценки бизнеса и как учитывают эту теорему в практической оценке фирм?

15. Следует ли считать оценку стоимости фирмы независимой от структуры ее капитала? При каких условиях данное утверждение оказывается верным? Соблюдаются ли эти условия в реальной экономической жизни?

### Тесты

1. Верно ли утверждение: оценочная стоимость бизнеса равна доходу, который можно было бы получить за срок его полезной жизни, вложив ту же сумму инвестиций в сопоставимый по рискам (нестабильности дохода с рубля вложений) доступный инве-

сторону бизнес?

- (а) да            (б) нет            (в) нельзя сказать с определенностью

2. Что из перечисленного ниже может быть использовано в качестве безрисковой нормы дохода от бизнеса (не учитывающей риски бизнеса ставки дисконта для дисконтирования ожидаемых от бизнеса доходов)?

(а) текущая ставка дохода по страхуемым (крупными независимыми компаниями с государственным участием) банковским депозитам

(б) текущая доходность государственных облигаций

(в) пп. (а) и (б), но их средние ожидаемые за срок полезной жизни оцениваемого бизнеса величины

(г) рыночная кредитная ставка процента в расчете на срок полезной жизни бизнеса

(д) безрисковая норма дохода (ставка дисконта), принятая в среднем в мировой экономике

(е) иное

3. На какую дату можно оценивать бизнес?

(а) дату проведения оценки

(б) дату планируемой перепродажи предприятия

(в) любую будущую дату

(г) дату окончания реализации бизнес-плана финансового оздоровления предприятия

(д) все перечисленные выше даты

4. Следует ли при оценке предприятия согласно методологии доходного подхода к оценке учитывать ранее сделанные в предприятие инвестиции (выбрать наиболее полный правильный ответ)?

(а) да, так как на их величину должна возрасти оценка предприятия

(б) нет, так как потенциальный покупатель предприятия ориентируется только на перспективу получения с предприятия доходов

(в) нет, так как перспективные инвестиции, ранее сделанные в предприятие, косвенно будут учтены при оценке текущей стоимости ожидаемых от предприятия доходов; неперспективные же (с отрицательным показателем чистой текущей стоимости) инвестиции косвенно будут учтены в добавляемой к оценке предприятия рыночной стоимости избыточных для продолжения бизнеса активов, которые можно попытаться продать

(г) нельзя сказать с определенностью

5. По какой из приведенных ниже причин денежный поток (остаток средств на счете) предприятия может оказаться больше, чем объявленная им прибыль?

(а) предприятие применяет LIFO

(б) предприятие использует ускоренную амортизацию по недавно приобретенным или созданным собственными силами дорогостоящим основным фондам

(в) имеются незавершенные работы, под которые получены авансы, и они не входят в объем реализованной продукции до окончания и сдачи работ

(г) по всем перечисленным причинам

6. По какой ставке должны дисконтироваться бездолговые денежные потоки?

(а) рассчитанной согласно модели оценки капитальных активов

(б) полученной методом кумулятивного построения ставки дисконта

(в) представляющей собой величину, обратную коэффициенту «Цена/Прибыль» для компании-аналога

(г) равной средневзвешенной стоимости капитала

(д) равной рассчитанному по балансу предприятия коэффициенту «доход на инвестированный капитал»

(е) по другой

7. Верно ли следующее утверждение: можно ли добавить к стоимости фирмы, полученной как текущая стоимость ожидаемых от ее бизнеса доходов, рыночную стоимость ак-

тивов, которые не используются и не будут использоваться в этом бизнесе?

(а) верно (б) неверно (в) нельзя сказать с определенностью

8. Проблема циркулятивности при определении средневзвешенной стоимости капитала:

(а) в расчете на строго корректную оценку бизнеса может быть проигнорирована

(б) должна решаться на основе итеративных процедур расчета доли рыночной стоимости собственного капитала компании в рыночной стоимости ее общего капитала начиная с момента учреждения фирмы

(в) в случае полного присоединения России к Международным бухгалтерским стандартам должна решаться на основе итеративных процедур расчета доли рыночной стоимости собственного капитала компании в рыночной стоимости ее общего капитала начиная с года последней переоценки ее имущества и чистых активов на их рыночную стоимость

(г) пп. (б) + (в)

9. Оценка стоимости компании с применением теоремы Модильяни — Миллера предполагает:

(а) независимость оценки фирмы от условий ее финансирования

(б) использование для расчета остаточной текущей стоимости бизнеса только операционных денежных потоков

(в) отсутствие эффекта финансового рычага

(г) игнорирование риска увеличения заемных средств

(д) все перечисленное выше

### Задачи

1. Промышленное предприятие выпускает три вида продукции (имеет три бизнес-линии): продукцию *A*, продукцию *B*, продукцию *B*. Предприятие имеет временно избыточные активы стоимостью в 600 000 грн. (они не понадобятся для выпуска перечисленных видов продукции в течение одного года), которые можно сдать в аренду (что тогда составит четвертую бизнес-линию фирмы). Рыночная стоимость имущества, которое не нужно для выпуска (обеспечения) рассматриваемых видов продукции, составляет 410 000 грн.

Необходимо, без учета рисков бизнеса, определить минимальную обоснованную рыночную стоимость предприятия как действующего в расчете на:

- четыре года продолжения его работы;
- три года продолжения его работы;
- все время возможных продаж выпускаемой продукции (с учетом улучшения ее качества и капиталовложений в поддержание производственных мощностей).

Ожидаемые (чистые) доходы от продаж продукции и аренды временно избыточных активов прогнозируются на уровне (в грн.):

• продукция *A* — через год — 200 000; через два года — 170 000; через три года — 50 000; через четыре года — 30 000;

• продукция *B* — через год — 30 000; через 2 года — 150 000; через 3 года — 750 000; через 4 года — 830 000; через пять лет — 140 000;

• продукция *B* — через год — 95 000; через два года — 25 000;

• поступления от аренды временно избыточных активов - через год — 70 000.

Прогнозируются следующие средние ожидаемые (в год) доходности государственных (рублевых) облигаций со сроком погашения через: два года — 308; три года — 25; четыре года — 21; пять лет — 18\*.

2. Оценить рыночную стоимость предполагаемой для публичного обращения муниципальной облигации, номинальная стоимость которой равна 200 руб. До погашения облигации остается 1 год. Номинальная ставка процента по облигации (используемая для расчета годового купонного дохода в процентах от ее номинальной стоимости) — 1696. Ставка налога по операциям с ценными бумагами — 1596. Доходность сопоставимых по рискам (также

безрисковых для держания их до того же срока погашения) государственных облигаций — 17%.

### **Практическое занятие 3. Рыночный подход к оценке стоимости компании**

**Цель занятия** заключается в формировании у обучающихся профессиональной компетенции ПК-1.1; ПК-1.2; ПК-1.3.

#### **Вопросы для обсуждения**

1. В чем особенность методологии рыночного подхода к оценке стоимости компании?
2. Дайте общую характеристику рыночного подхода.
3. Раскройте метод рынка капитала.
4. Раскройте метод сделок.
5. Раскройте метод отраслевой специфики.
6. В чем заключается общая идея рыночного подхода к оценке бизнеса?
7. Каков алгоритм метода рынка капитала?
8. Каковы критерии подбора компании-аналога?
9. В чем отличия метода сделок и метода отраслевой специфики от метода рынка капитала?
10. Что подразумевается под корректировкой данных, используемых в методах рынка капитала, сделок отраслевой специфики?
11. Перечислите основные ценовые соотношения по компании-аналогу, которые могут переноситься на оцениваемую компанию.
12. Могут ли, и если да, то как, использоваться в рыночном подходе к оценке бизнеса зарубежные аналоги?
13. Какие корректировки следует внести в методы рынка капитала, сделок и отраслевой специфики, если для их реализации применяется зарубежная компания-аналог?

#### **Задачи**

*Задача 1.* В бизнес-плане предприятия, создаваемого для освоения коммерчески перспективного нового продукта, значится, что его ожидаемые балансовая прибыль (за вычетом налога с имущества и других обязательных платежей и сборов, взимаемых с балансовой прибыли) и балансовая стоимость активов через год составят соответственно 20 и 110 млн. грн. В этом же документе указано, что предприятие через год будет иметь непогашенные долги на сумму 15 млн. грн. и за год из не облагаемой налогом части прибыли выплатит проценты по кредитам на сумму 5 млн. грн. Ставка налога с прибыли, закладываемая в бизнес-план, равна 34%. Из опубликованного финансового отчета аналогичного предприятия (компания-аналог является открытым акционерным обществом с ликвидными акциями, полностью специализирующимся на выпуске технически близкого продукта, удовлетворяющего те же потребности) следует, что за несколько прошедших лет отношение котируемой на фондовой бирже стоимости одной акции этого предприятия к его приходящейся на одну акцию годовой прибыли после налогообложения оказалось равным в среднем 5,1. Мультипликатор «Цена/Балансовая стоимость» по этому предприятию составил за ряд прошедших лет 2,2.

Как должен оценить инвестор будущую рыночную стоимость создаваемого предприятия по состоянию на год спустя после начала им деятельности, если инвестор доверяет статистике и сопоставимости сравниваемых фирм по мультипликатору «Цена/Прибыль» на 85% (субъективная оценка), а по мультипликатору «Цена/Балансовая стоимость» — на 15% (в сумме данному методу оценки он доверяет на 100%)?

*Задача 2.* Оценить обоснованную рыночную стоимость закрытой компании, если известно, что:

- ✓ рыночная стоимость одной акции компании — ближайшего аналога равна 113 грн.;
- ✓ общее количество акций компании-аналога, указанное в ее опубликованном финансовом отчете, составляет 200 000 акций, из них 50 000 выкуплены компанией и 20 000 ранее выпущенных акций приобретены, но еще не оплачены;
- ✓ доли заемного капитала оцениваемой компании и компании-аналога в балансовой стоимости их совокупного капитала одинаковы, а общие абсолютные размеры их задолженности составляют соответственно 5 и 10 млн. грн.;
- ✓ средние ставки процента по кредитам, которыми пользуются рассматриваемые фирмы, таковы, что средняя кредитная ставка по оцениваемой компании в полтора раза выше, чем по компании-аналогу;
- ✓ сведений о налоговом статусе (в частности, о налоговых льготах) компаний не имеется;
- ✓ объявленная прибыль компании-аналога до процентов и налогов равна 1,5 млн. грн., процентные платежи этой компании в отчетном периоде были 100 000 грн., уплаченные налоги с прибыли — 450 000 грн.;
- ✓ прибыль оцениваемой компании до процентов и налогов равна 1,2 млн. грн., процентные платежи этой компании в отчетном периоде были 230 000 руб., уплаченные налоги с прибыли — 360 000 грн.

*Задача 3.* Оценить ожидаемый коэффициент «Цена/Прибыль» для открытой компании «X» на момент до широкой публикации ее финансовых результатов за отчетный (1999) год, если известно, что: прибыль за 2009 год, тыс. руб. - 27 000; прогнозируемая на 2010 год прибыль - 29 000; Ставка дисконта для компании «X», рассчитанная по модели оценки капитальных активов -25%. Темп роста прибылей компании стабилизирован. Остаточный срок жизни бизнеса компании - неопределенно длительный (указанное может допускаться для получения предварительной оценки).

## Тесты

1. Верно ли утверждение: коэффициент «Цена/Прибыль» можно рассчитывать как на основе соотношения рыночной цены компании с ее общей чистой прибылью, так и делением цены одной акции компании на ее прибыль, приходящуюся на одну обыкновенную акцию предприятия?

- (а) верно (б) неверно (в) нельзя сказать с определенностью

2. Компания AA имеет коэффициент «Цена/Прибыль», равный 7,5; компания BB — 6,0. Какая из компаний признается фондовым рынком более перспективной?

- (а) компания AA  
(б) компания BB  
(в) нельзя сказать с определенностью

3. Оцениваемая компания для учета стоимости покупных ресурсов в себестоимости реализованной продукции применяет метод средней цены, а компания-аналог — метод LIFO. Нужно ли при использовании метода рынка капитала пересчитывать прибыль сопоставляемых компаний с одного метода учета на другой и, если нужно, то прибыль какой из этих компаний необходимо пересчитать?

- (а) не нужно  
(б) нужно, с пересчетом на метод LIFO прибылей оцениваемой компании  
(в) нужно, с пересчетом прибылей компании-аналога на метод средней цены  
(г) нельзя сказать с определенностью

4. В каком из перечисленных методов отношение «Цена/Прибыль до налогов» рассчитывается по цене акций, которая наблюдалась при слиянии или поглощении компании-аналога?

- (а) в методе рынка капитала
- (б) в методе сделок
- (в) в методе отраслевой специфики
- (г) в методе избыточных прибылей
- (д) ни в одном из перечисленных

5. Может ли величина, обратная коэффициенту «Цена/Прибыль», использоваться для консервативной (заниженной) оценки ставки дисконта, по которой должны дисконтироваться доходы, ожидаемые инвестором с акций компании? Если да, то может ли эта же величина применяться как ставка дисконта для дисконтирования денежных потоков самой компании? Контроль акционеров за менеджерами компании не утерян.

- (а) да, да
- (б) да, нет
- (в) нет
- (г) нельзя сказать с определенностью

6. Зарубежный аналог в рыночном подходе по сравнению с отечественным:

(а) предпочтительнее, так как при его поиске на более объемном мировом фондовом рынке можно «найти открытую компанию, которая более строго соответствует специализации оцениваемой фирмы

(б) требует значительных корректировок в применяемых алгоритмах оценки из-за несопоставимости реакции фондового мирового и национального фондовых рынков на показываемые в России и зарубежных странах прибыли, а также в силу разных инвестиционных рисков в этих странах

(в) позволяет, тем не менее, реально использовать рыночный подход, так как решает проблему нахождения открытой компании-аналога с той же строго понятой отраслевой принадлежностью, что и у оцениваемой фирмы

(г) в итоге не изменяет принципиальную сущность рыночного подхода к оценке бизнеса и не отменяет его, более того, делает его более практичным

7. При использовании зарубежного аналога корректировочные коэффициенты учитывают:

(а) разную реакцию в разных странах рыночной цены на акции компаний с одним и тем же отношением «Цена/Прибыль» на показываемые компаниями чистые прибыли

(б) разное представление участников фондовых рынков разных стран о перспективах их экономик

(в) восприятие фондовым рынком разного уровня систематических инвестиционных рисков в стране оцениваемой фирмы и зарубежной компании-аналога

(г) все перечисленное выше

8. коэффициент «Цена/Прибыль» может наиболее успешно использоваться для оценки бизнеса, если он:

(а) стабилизирован в отрасли

(б) стабилизирован применительно к выбранной компании-аналогу

(в) неизменен в целом по национальной экономике

(г) применительно к выбранной компании-аналогу изменяется от периода к периоду

9. Всегда ли верно следующее утверждение: рыночный подход к оценке бизнеса адекватен оценке предприятия как действующего?

(а) да

(б) нет

(в) нельзя сказать с определенностью

10. Какой из ниже перечисленных критериев должен применяться для формирования списка компаний — кандидатов на признание аналогом оцениваемого предприятия?



(а) отраслевая принадлежность компании, определенная экспертно  
(б) наличие в объеме выпуска компании-аналога и оцениваемого предприятия одинаковой профильной (на которой они специализируются) продуктовой группы согласно общепринятым классификаторам продукции (SIC или ЕГСКП)

(в) то же, что п. (б), если доля профильной продуктовой группы в компании-аналоге не ниже, чем на оцениваемом предприятии

(г) то же, что п. (б), но применительно к доле профильной продуктовой группы в объеме продаж сравниваемых компаний

(д) ни одно из указанного выше.

11. Может ли применяться величина, обратная коэффициенту «Цена/Прибыль» по открытой компании-аналогу, в качестве консервативно рассчитанной (несколько завышенной) нормы дохода для инвесторов оцениваемой закрытой компании, если несистематические риски для доходов их акционеров сопоставимы?

(а) да (б) нет (в) нельзя сказать с определенностью

12. Как следует рассчитывать коэффициент «Цена/Денежный поток» по компании среднего размера, чьи акции торгуются на организованном фондовом рынке?

(а) делением балансовой стоимости компании на ее объявленное сальдо поступлений и платежей за отчетный период

(б) делением общей рыночной стоимости компании на сумму балансовой реформированной прибыли и сделанных ею отчислений на износ

(в) делением произведения рыночной стоимости одной акции компании и общего количества ее акций в обращении на сумму ее объявленной прибыли до налогов и отчислений на износ этой компании за отчетный период

(г) делением произведения рыночной стоимости одной акции компании и общего количества ее акций в обращении на сумму ее объявленной чистой прибыли и отчислений на износ этой компании за отчетный период

(д) делением произведения рыночной стоимости одной акции компании и общего количества ее акций в обращении на прогнозируемое на текущий период сальдо поступлений и платежей компании

(е) иным способом

13. Коэффициент «Цена/Прибыль» для открытых компаний наукоемких отраслей по сравнению с коэффициентом «Цена/Балансовая стоимость» обычно:

(а) больше

(б) меньше

(в) равен ему

(г) может быть с ним в любом соотношении

14. Можно ли сказать, что использование в рыночном подходе к оценке бизнеса зарубежного аналога:

(а) повышает точность оценки

(б) понижает точность оценки

(в) делает оценку на базе данного подхода вообще возможной

(г) не влияет на оценку

15. Применение зарубежного аналога в методах рынка капитала, сделок и отраслевой специфики учитывает:

(а) индивидуальные предпочтения к рискам зарубежных инвесторов

(б) отношение среднемирового инвестора к рискам вложения средств в компании страны, где зарегистрирована оцениваемая фирма, по сравнению с рисками инвестирования в страну, резидентом которой является выбранная компания-аналог

(в) наличие инвестиционных ресурсов в стране оцениваемой фирмы по сравнению со страной компании-аналога

(г) иное, не имеющее отношения ни к одному из приведенных выше положений

## Практическое занятие 4. Имущественный (затратный) подход к оценке стоимости компании

**Цель занятия** заключается в формировании у обучающихся профессиональной компетенции ПК-1.1; ПК-1.2; ПК-1.3.

### Вопросы для обсуждения

1. Раскройте методологию имущественного подхода к оценке бизнеса
2. Модификации метода накопления капитала
3. Применимость метода накопления капитала
4. Содержание метода накопления активов
5. Метод избыточных прибылей
6. Корректировка кредиторской и дебиторской задолженностей
7. Метод стоимости чистых активов
8. Каким образом оценка бизнеса методом накопления активов вписывается в систему понятий и целей определения стоимости предприятия, которая характерна для оценки закрытых компаний?
9. Чему равна оценка рыночной стоимости предприятия по методу накопления активов в его упрощенном варианте и с учетом корректировки кредиторской и дебиторской задолженности фирмы?
10. В чем разница между экономическим, технологическим и функциональным износами оборудования?
11. Чем измеряются физический, экономический, технологический и функциональный виды износа оборудования и недвижимости?
12. Как оценивается рыночная стоимость инвестиционного портфеля предприятия?
13. Каковы идея и алгоритм метода избыточных прибылей? Можно ли этот метод применить для оценки отдельных видов нематериальных активов предприятия, если известно, что именно наличие у предприятия данного актива (например, положительной деловой репутации) обуславливает определенные дополнительные прибыли?

### Тесты

1. Верно ли утверждение: метод накопления активов, примененный к оценке промышленного предприятия с небольшой стоимостью гудвила, малым объемом избыточного имущества и незначительными финансовыми активами, ориентирован преимущественно на оценку ликвидационной стоимости предприятия?  
(а) верно (б) неверно (в) нельзя сказать с определенностью
2. Допустимо ли при корректировке кредиторской и дебиторской задолженностей предприятия использовать одну и ту же ставку дисконта?  
(а) да (б) нет (в) нельзя сказать с определенностью
3. Если оценка высоко технологичного промышленного предприятия, полученная корректным применением метода рынка капитала, оказалась существенно ниже, чем оценка того же предприятия, полученная методом накопления активов, то о недооценке какого из видов износа имеющегося на предприятии оборудования это скорее всего свидетельствует?  
(а) физического (в) технологического  
(б) экономического (г) функционального
4. Чем в первую очередь можно объяснить отрицательную величину избыточных прибылей при оценке нематериальных активов предприятия методом избыточных прибылей?

- (а) отрицательным гудвиллом предприятия
- (б) завышением стоимости материальных активов предприятия
- (в) ничем из перечисленного

5. Увеличит или снизит оценку рыночной стоимости предприятия i коррективка его кредиторской задолженности, если ставка процента "По кредитным соглашениям предприятия ниже ставки дисконта, учитывающей его деловые риски?"

6. В чем заключается разница между оценкой ликвидационной стоимости закрытой компании и оценкой ее стоимости при условии ликвидации бизнеса фирмы?

(а) оценка ликвидационной стоимости закрытой компании и оценка ее стоимости при условии ликвидации бизнеса фирмы не отличаются друг от друга

(б) оценка ликвидационной стоимости закрытой компании от оценки ее стоимости при условии ликвидации бизнеса фирмы отличаются на сумму обязательств компании

(в) оценка ликвидационной стоимости закрытой компании от оценки ее стоимости при условии ликвидации бизнеса фирмы отличаются на величину разности между суммой обязательств компании и текущей стоимости их будущего обслуживания за предполагаемый срок ликвидации бизнеса

(г) отмеченное выше отличие справедливо, но кроме того скажется и то, что оценка активов фирмы при не ограниченной законом длительности ликвидации ее бизнеса будет производиться не с целью определения небольшой по размеру ликвидационной стоимости этих активов, а как оценка их обоснованной рыночной стоимости в расчете на разумный срок подготовки продаж названного имущества

(д) указанная разница характеризуется иным

7. Верно ли утверждение: при высокой доле на предприятии универсальных активов метод накопления активов позволяет получать более точные оценки обоснованной рыночной стоимости предприятия?

- (а) да
- (б) нет
- (в) нельзя сказать с определенностью

8. Какой из видов износа более характерен для высокотехнологичного универсального оборудования?

- (а) физический
- (б) экономический
- (в) технологический
- (г) функциональный

9. Оценка стоимости гудвила производится на основе и в условиях:

- (а) оценки стоимости предприятия как действующего
- (б) определения стоимости избыточных прибылей
- (в) учета балансовой стоимости всей совокупности нематериальных активов
- (г) капитализации прибылей, обусловленных воздействием чистых материальных

активов

- (д) пп. (а), (б)
- (е) пп. (а), (в)
- (ж) пп. (б), (в), (г)
- (з) пп. (в), (г)
- (и) пп. (а), (б), (в)
- (к) пп. (а), (б), (в), (г)

10. Финансово корректная оценка стоимости собственного капитала компании по методу накопления активов осуществляется в результате:

- (а) оценки основных материальных и нематериальных активов,
- (б) оценки всех активов за вычетом всех ее обязательств,
- (в) оценки активов компании с учетом коррективки кредиторской и дебиторской задолженностей на основе сальдо текущей стоимости платежей и поступлений по ним, дисконтированных по ставке дисконта, которая учитывает риски бизнеса компании
- (г) иного подхода

### Задачи

**Задача 6.1.** Предприятие оценено методом накопления активов. Его обоснованная

рыночная стоимость составляет 100 млн. грн. На следующий день после получения этой оценки предприятие взяло кредит в 10 млн. грн. На 8 млн. грн. из средств кредита предприятие приобрело оборудование. Ставка процента по кредиту — 20% годовых. Уплата процентов — в конце каждого года. Погашение кредита — через 2 года. Как должна измениться оценка рыночной стоимости предприятия?

**Задача 7.2.** Переоцененная рыночная стоимость материальных активов предприятия составляет 200 млн. грн. Отношение чистой прибыли к собственному капиталу в отрасли, к которой принадлежит предприятие, равно 15%. Средняя годовая чистая прибыль предприятия за предыдущие пять лет в ценах года, когда производится оценка предприятия, составляет 35 млн. грн. Рекомендуемый коэффициент капитализации прибылей предприятия — 25%. Оценить стоимость гудвила предприятия и суммарную рыночную стоимость предприятия по методу накопления активов.

### **Практическое занятие 5. Схемы реорганизации фирмы, ориентированные на повышение стоимости**

**Цель занятия** заключается в формировании у обучающихся профессиональной компетенции ПК-1.1; ПК-1.2; ПК-1.3.

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Что такое аллокационные инновации и как они соотносятся с технологическими продуктовыми и процессными инновациями?
2. Какие виды аллокационных инноваций обычно различают и как они влияют на повышение стоимости фирмы?
3. В чем заключаются разные формы дробления крупных финансово-кризисных предприятий в контексте реструктуризации фирмы и ее имущественного комплекса?
4. Как связаны различные дробления предприятия с бизнес-планированием его финансового оздоровления?
5. Чего следует избегать при дроблении крупных предприятий, особенно высокотехнологичных и с технически сложным продуктом?
6. Какие виды слияния предприятий могут рассматриваться в качестве антикризисных аллокационных инноваций?
7. К чему сводятся финансовые условия эффективного поглощения предприятий? Приведите критериальные формулы финансовой эффективности такого поглощения.
8. В чем сущность реструктуризации компании как способа повышения ее рыночной стоимости?
9. Что такое дробление крупных предприятий (downsizing), слияние (mergers), поглощение (takeovers)?

#### **Тесты**

1. Верно ли следующее утверждение: антикризисные аллокационные инновации являются обеспечивающими по отношению к процессным и продуктовым антикризисным нововведениям?  
(а) да            (б) нет            (в) в зависимости от обстоятельств
2. Что из перечисленного ниже не относится к аллокационным инновациям?  
(а) упорядоченная ликвидация предприятия с учреждением новых фирм за счет сво-

бодного от долгов неликвидного остатка имущества

(б) банкротства

(в) реструктуризация акционерного капитала путем выпуска акций большего номинала в обмен на акции обесцененного инфляцией меньшего прежнего номинала

(г) дробления

(д) слияния и поглощения

(е) ни одно из перечисленного выше

3. Дробления предприятия посредством его разделения и учреждения новых предприятий отличаются друг от друга тем, что:

(а) дочерние фирмы, образуемые при разделении материнского предприятия, получают от него в виде имущественного вноса в уставный капитал те активы, которыми пользовались базовые для этих фирм бывшие подразделения (структурные единицы) материнского предприятия, в то время как учреждаемые вновь дочерние фирмы создаются под конкретные финансово-эффективные инвестиционные проекты и получают от материнского предприятия в свое владение имущество, которое им нужно для этих проектов, независимо от того, в каких подразделениях финансово-кризисного предприятия данное имущество использовалось

(б) при разделении предприятия составляются разделительные балансы и дочерним фирмам передается часть долгов материнского предприятия, в то время как этого не делается при учреждении под финансово-эффективные проекты новых предприятий

(в) кредиторы материнского предприятия-должника не могут вмешаться в учреждение его новых дочерних фирм типа «предприятие под проект», но могут это сделать при разделении материнской компании

(г) пп. (а), (б)

(е) пп. (а), (в)

(д) пп. (б), (в)

(ж) пп. (а), (б), (в)

4. Что из названного ниже служит целью дробления крупного финансово-кризисного предприятия?

(а) привлечение внешнего финансирования для выделенных дочерних фирм, выпускающих выгодную продукцию, для расширения ее выпуска и продаж

(б) ускоренное банкротство выделяемых дочерних предприятий с имуществом и продукцией, не составляющими коммерческой ценности, при перенесении на них в то же время долгов наиболее активных (в истребовании ими задолженности) кредиторов

(в) привлечение дополнительных заказов в портфель заказов по бизнесам выделенных имеющих уникальные активы дочерних фирм при условии, что на последних сразу после их выделения вводится процедура внешнего управления, «замораживающая» выплаты по перенесенной на дочерние фирмы части долгов материнского предприятия и позволяющая рассчитывать на приток новых заказов, которые можно успеть выполнить за счет предусмотренных по ним авансам (поэтапной оплаты), имея в виду, что поступления по этим заказам за время внешнего управления не будут согласно требованиям кредиторов в безусловном порядке списываться со счетов исполнителя заказов по мере их поступления

(г) все перечисленное выше

5. При использовании какой из указываемых ниже форм слияния предприятий с наибольшей вероятностью могут пострадать интересы акционеров меньшинства?

(а) слияние путем приобретения крупного пакета акций одной из сливающихся компаний непосредственно компанией—участником слияния (либо в результате обмена акциями, находящимися во владении этих предприятий)

(б) слияние посредством обмена акциями между крупными акционерами сливающихся компаний

6. На основе чего устанавливается обоснованное обменное соотношение при обмене малоликвидными акциями сливающихся компаний?

(а) соотношения балансовых стоимостей собственного капитала (чистых активов) рассматриваемых компаний, приходящихся на одну акцию в каждой из этих фирм

(б) соотношения котировочной стоимости их акций  
(в) установления эквивалентности в обоснованной [рыночной] или внутренней (фундаментальной) стоимости обмениваемых пакетов акций, которая определяется специальными методами оценки бизнеса, предварительно примененными к оценке всего собственного капитала сливающихся компаний

7. Верно ли следующее утверждение: поглощаемая компания на момент ее поглощения является, как правило, недооцененной фондовым рынком

(а) да (б) нет (в) в зависимости от обстоятельств

*От в е т: (а), потому что в противном случае для поглощающей компании имело бы место разводнение ее акций, не преодолеваемое в ближайшем будущем.*

8. От чего зависит целесообразность поглощения гой или иной компании?

(а) от соотношения темпов роста прибылей поглощающей и поглощаемой фирм

(б) от уровня цен на поставляемые поглощаемой компанией покупные ресурсы

(в) от уровня предлагаемых сбытовых цен и конкуренции за заказы поглощаемой

компании-заказчика

(г) от ценности имущества поглощаемого предприятия

(д) от всего перечисленного выше

9. В каких случаях банкротство финансово-кризисного предприятия может рассматриваться как самостоятельная аллокационная инновация?

(а) при введении на предприятии внешнего наблюдения

(б) при осуществлении процедуры внешнего управления

(в) при проведении на предприятии-банкроте процедуры конкурсного производства

### Задачи

1. Каким должно быть обоснованное соотношение  $H$  обмена акциями при слиянии компании  $A$  с компанией  $B$ , если известно, что обоснованная рыночная (оценочная) стоимость закрытой компании  $A$  равна 100 000 000 грн., а рыночная стоимость одной ликвидной акции открытой компании  $B$  составляет 15 грн. Общее количество акций компании  $B$  — 1 млн. Компанией выкуплено с рынка и выведено из обращения (не предлагается к продаже) 100 000 акций; выпущено, но не размещено на фондовом рынке 50 000 акций.

2. Какой из двух предложенных ниже вариантов финансового оздоровления и повышения стоимости предприятия более предпочтителен с точки зрения ликвидации угрозы банкротства? Коэффициент текущей ликвидности предприятия равен 0,7. Краткосрочная задолженность фирмы составляет 500 000 грн. и не меняется со временем в обоих вариантах

Вариант 1. Продажа недвижимости и оборудования с вероятной выручкой от этого на сумму в 600 000 грн.

Вариант 2. В течение того же времени освоение новой имеющей спрос продукции и получение от продаж чистой прибыли в 400 000 грн. При этом необходимые для освоения указанной продукции инвестиции равны 200 000 грн. и финансируются из выручки от продажи избыточных для выпуска данной продукции недвижимости и оборудования.

## Практическое занятие 6. Критерии и показатели инвестиционной оценки

**Цель занятия** заключается в формировании у обучающихся профессиональной компетенции ПК-1.1; ПК-1.2; ПК-1.3.

### Вопросы для обсуждения

1. Раскройте методы оценки эффективности инвестиционных проектов.
2. В чем особенность дисконтированных методов оценки эффективности инвестиций.
3. Какова сущность нормы дохода (прибыли), приемлемой для инвестора, и направления ее применения в двухстадийном процессе определения экономической эффективности?
4. Какова сущность и методика расчета чистого дисконтированного дохода?
5. Какова зависимость ЧДД от нормы дохода и длительности расчетного периода?
6. Какова сущность методики определения внутренней нормы дохода? Как определить приемлемость ее уровня для инвестора?

### Задачи

#### Задача 1

Рассчитать чистый дисконтированный доход, если проект требует капитальных вложений в размере 400 тыс. руб., а поступления денежных средств в 1-й год составляют 120 тыс. руб., во 2-ой – 180 тыс. руб., в 3-й – 250 тыс. руб., норма дисконта равна 8%. Определить индекс доходности инвестиций.

#### Задача 2

Используя исходные данные таблицы 1, оцените эффективность капитальных вложений в организацию и подготовку производства. Начальные инвестиционные затраты составляют 8000 тыс. руб. Полученные данные сведите в таблице 2.

Таблица 1 - Исходные данные для анализа эффективности капитальных вложений по проекту

№ п/п	Показатели	Обозначение	Значение показателей по годам				
			первый	второй	третий	четвертый	пятый
A	B	B	1	2	3	4	5
1	Ожидаемый объем реализации, ед.	q	1400	1600	1700	1800	1800
2	Продажная цена единицы изделия, руб.	Z	10200	10740	10970	11360	11680
3	Объем реализации продукции, тыс. руб.	Q					
4	Переменные расходы на производство единицы изделия, руб.	ПРч	6323	6340	6418	6916	7044
5	Постоянные затраты на производство за год (без учета амортизации), тыс. руб.	ПЗ	2328	3440	3820	3840	4064
6	Амортизация, тыс.руб.	Ам	1200	1200	1200	1200	1200
7	Проектная дисконтная ставка, %	r	20	20	20	20	20
8	Переменные расходы на	ПР					

	планируемый объем продукции, тыс. руб.						
9	Себестоимость продукции, тыс. руб.	$S$					
10	Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	$P$					
11	Ставка налога на прибыль, %	$r$	30	30	30	30	30
12	Чистая прибыль, тыс. руб.	$Pч$					
13	Чистые денежные потоки, тыс. руб.	$CFt$					

Таблица 2 - Анализ эффективности капитальных вложений с использованием показателя NPV

Годы п	Начальные инвестиционные затраты (-) и чистые денежные потоки, тыс. руб.	Дисконтный множитель при ставке $r$ , равной $(1+r)$	Современная стоимость, тыс. руб. ( $гр1 \times гр2$ )	Современная стоимость нарастающим итогом, тыс. руб.
A	1	2	3	4
0	-8000			
1	2530			
2	2880			
3	3104			
4	3272			
5	3356			
NPV				

### Задача 3

Определить внутреннюю норму доходности, если проект требует капитальных вложений в размере 625 тыс. руб., а поступления денежных средств в 1-й год составят 200 тыс. руб., во 2-ой - 250 тыс. руб., а в 3-й – 300 тыс. руб.

### Задача 4

Инвестор решил приобрести бензозаправочную станцию стоимостью 1700 тыс. руб. Ежегодные, прогнозируемые в течение последующих 5-ти лет поступления составят 400 тыс. руб. В конце 5-го года инвестор планирует продать станцию по цене 2200 тыс. руб. Ставка дисконтирования равна 15%.

Требуется определить:

- 1) чистую приведенную стоимость;
- 2) индекс прибыльности инвестиций;
- 3) минимальную цену станции, по которой ее можно продавать.

### Задача 5

Компания собирается усовершенствовать оборудование и должна выбрать один из вариантов:

- 1) потратить 40 тыс. руб. сейчас и получить 70 тыс. руб. на 3-м году;
- 2) потратить 40 тыс. руб. и получить 50 тыс. руб. через год.

Требуемая норма прибыли 15%.



### **Задача 6**

Организация собирается вложить средства в приобретение новой технологической линии, стоимость которой вместе с доставкой и установкой составит 60 млн. рублей. Ожидается, что сразу после пуска линии ежегодные поступления после вычета налогов составят 20 млн. рублей. Работа машины рассчитана на 5 лет. Ликвидационная стоимость линии равна затратам на ее демонтаж. Принятая норма дисконта равна 12%.

Определить экономическую эффективность проекта с помощью показателя чистого дисконтированного дохода – NPV (чистой современной прибыли).

### **Задача 7**

Определить срок окупаемости вложенных средств, если проект предполагает объем инвестирования в сумме 900 тыс. руб., и затем ожидается в течение 10 лет получение ежегодного дохода в размере 250 тыс. руб.

### **Задача 8**

Определить срок окупаемости вложенных средств, если проект предполагает объем инвестирования в сумме 900 тыс. руб., и поступления доходов от его реализации по годам составляет: 1-й – 150 тыс. руб., 2-й – 200 тыс. руб., 3-й – 250 тыс. руб., 4- 350 тыс. руб., 5-й – 400 тыс. руб.

Определить срок окупаемости инвестиций при ставке дисконтирования, равной 6%.

### **Задача 9**

Предприятие рассматривает проект, по которому инвестиции предполагается производить ежегодно по 10 млн. руб. на протяжении 3-х лет. Отдачу планируют получать ежегодно в течении 5 лет в размере 9 млн. руб. Ставка приведения равна 10% годовых. Доходы начинают поступать:

- 1) сразу же после завершения капитальных вложений;
- 2) через 2 года после завершения инвестиций.

Определить величину чистой современной стоимости по двум вариантам.

### **Задача 10**

Фирма предполагает вложить в конце 2002 года 800 млн. руб. одновременно в приобретение новой линии по производству макарон. Ежегодные денежные платежи и поступления представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Исходные данные (млн. руб.)

Год	Платежи	Поступления
2002	800	-
2003	60	150
2004	60	300
2005	40	350
2006	40	400
2007	40	350

Определить, является ли данный проект выгодным для фирмы, если применить ставку дисконтирования: а) 20%, б) 10%; в) 30%. Каков срок окупаемости проекта?

### **Тесты**

1. ... - это методы оценки экономической эффективности инвестиционных проектов, в которых денежные поступления и выплаты, возникающие в разные моменты времени, приводятся с помощью дисконтирования к единому моменту времени.

- а) динамические;
- б) статические;
- в) временные.

2. ....- это методы оценки экономической эффективности инвестиционных проектов, в которых денежные поступления и выплаты, возникающие в разные моменты времени, оцениваются как равноценные.

- а) динамические;
- б) временные;
- в) статические.

3. Метод расчета периода (срока) окупаемости инвестиций состоит...

- а) в расчете суммы денежных поступлений равной сумме инвестиций;
- б) в определении срока, который понадобится для возмещения суммы инвестиций;
- в) в определении срока службы оборудования.

4. Внутренняя норма доходности (IRR) определяется исходя из условий – чистый дисконтированный доход...

- а) равен нулю;
- б) больше единицы;
- в) равен единице;
- г) меньше нуля (отрицателен).

5. Срок жизни проекта – это...

- а) средневзвешенный срок службы основного оборудования;
- б) продолжительность сооружения (строительства);
- в) расчетный период, продолжительность которого принимается с учетом срока возмещения вложенного капитала и требований инвестора.

6. Индекс доходности инвестиций (ИД) представляет собой отношение показателей суммы ...

- а) дисконтированных денежных притоков к сумме дисконтированных денежных оттоков;
- б) элементов денежного потока от операционной деятельности к абсолютной величине суммы элементов денежного потока от инвестиционной деятельности;
- в) дисконтированных элементов денежного потока от операционной деятельности к абсолютной величине дисконтированной суммы элементов денежного потока от инвестиционной деятельности.

7. Индекс доходности дисконтированных инвестиций (ИДД) представляет собой отношение показателей ...

- а) накопленных поступлений к накопленным платежам;
- б) дисконтированных денежных притоков к сумме дисконтированных денежных оттоков;
- в) дисконтированных элементов денежного потока от операционной деятельности к абсолютной величине дисконтированной суммы элементов денежного потока от инвестиционной деятельности.

8. Индекс доходности дисконтированных затрат представляет отношение показателей суммы:

- а) накопленных поступлений к накопленным платежам;
- б) дисконтированных элементов денежного потока от операционной деятельности к абсолютной величине дисконтированной суммы элементов денежного потока от инвестиционной деятельности;
- в) дисконтированных денежных притоков к сумме дисконтированных денежных оттоков.

9. Показатель, характеризуемый отношением накопленных поступлений к накопленным платежам, называется индексом доходности ...

- а) инвестиций;
- б) затрат;
- в) результатов.

10. Показатель, характеризуемый отношением суммы денежных притоков к сумме денежных оттоков, называется индексом доходности ...

- а) инвестиций;
  - б) результатов;
  - в) затрат.
11. Индекс доходности затрат представляет собой отношение ... денежных притоков к сумме денежных оттоков.
- а) сумме;
  - б) разности.
12. Индексы доходности характеризуют ... «отдачу проекта» на вложенные в него средства.
- а) относительную;
  - б) абсолютную.
13. Инвестиционный проект считается эффективным при условии, что чистый дисконтированный доход...
- а) больше 1;
  - б) больше 0;
  - в) меньше 1.
14. Инвестиционный проект считается экономически выгодным, если его статическая норма прибыли ... величины банковской учетной ставки.
- а) не больше;
  - б) не меньше.
15. Денежная сумма текущего момента оценивается..., чем равная ей сумма в будущем.
- а) выше;
  - б) ниже.
16. Определение экономической эффективности инвестиционного проекта заключается...
- а) в проведении окончательного ТЭО проекта;
  - б) в экономической оценке соответствия технико-технологических и других решений, принятых в проекте, требованиям инвесторов по доходности инвестиций;
  - в) в расчетах показателей экономической эффективности проекта.
17. Внутренняя ставка доходности должна быть ... стоимости инвестированного капитала.
- а) выше;
  - б) ниже.
18. Показатель, наиболее полно выражающий уровень технико-технологических, организационных и маркетинговых решений, принятых в проекте:
- а) рентабельность;
  - б) срок окупаемости инвестиций;
  - в) внутренняя норма дохода.
19. Инвестор однозначно определяет свой экономический интерес при вложении средств в объекты предпринимательской деятельности с помощью экономического показателя:
- а) приемлемая норма дохода;
  - б) процентная ставка ЦБ;
  - в) внутренняя норма дохода.
20. Инвестиционный проект считается эффективным при условии, что индекс доходности (ИД)...

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ

### Основная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
Л1.1	Погорелый А. П.	Оценка бизнеса в кризисных условиях	Москва: Лаборатория книги, 2012	<a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=140285">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=140285</a>
Л1.2	Чухнина Г.	Предпринимательская деятельность и оценка бизнеса	Москва: Студенческая наука, 2012	<a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=210541">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=210541</a>
Л1.3	Данилов Н. Н.	Оценка бизнеса. Краткий курс: учебное пособие	Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2010	<a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=232334">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=232334</a>
Л1.4	Жигалова В. Н.	Оценка стоимости бизнеса: учебное пособие	Томск: Эль Кон-тент, 2013	<a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=480532">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=480532</a>
Л1.5	Царев В. В., Кантарович А. А.	Оценка стоимости бизнеса: теория и методология учебное пособие	Москва: Юнити-Дана, 2015	<a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=114491">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=114491</a>
Л1.6	Шульгатый О. Л.	Оценка стоимости бизнеса: Учебная программа дисциплины для обучающихся, обучающихся по направлению 38.03.01 «Экономика», профиль подготовки «Финансы и кредит»	Краснодар, Саратов: Южный институт менеджмента, Ай Пи Эр Медиа, 2017	<a href="http://www.iprbooks.hop.ru/62645.html">http://www.iprbooks.hop.ru/62645.html</a>
Л1.7	Подгорный В. В.	Оценка стоимости бизнеса: Учебное пособие	Донецк: Донецкий государственный университет управления, 2016	<a href="http://www.iprbooks.hop.ru/62363.html">http://www.iprbooks.hop.ru/62363.html</a>
Л1.8	Соколова А. А., Гарибов В. В.	Оценка стоимости бизнеса: Практикум	Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2016	<a href="http://www.iprbooks.hop.ru/66085.html">http://www.iprbooks.hop.ru/66085.html</a>
<b>Дополнительная литература</b>				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
Л2.1	Куянецов И. А.	Предпринимательская деятельность и оценка бизнеса	Москва: Студенческая наука, 2012	<a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=228050">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=228050</a>
Л2.2	Жигалова В. Н.	Оценка стоимости бизнеса: учебное пособие	Томск: Эль Кон-тент, 2015	<a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=4809">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=4809</a>

Л2.3	Кудряшов Н. В.	Оценка бизнеса методом дисконтирования денежных потоков	Москва: Лаборатория книги, 2009	<a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=9753">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=9753</a>
Л2.4	Царев В. В., Кантарович А. А.	Оценка стоимости бизнеса. Теория и методология	Москва: Издательство "ЮНИТИ-ДАНА", 2015	<a href="http://znanium.com/go.php?id=872225">http://znanium.com/go.php?id=872225</a>
Л2.5		Оценка стоимости бизнеса: практикум	Ставрополь: СКФУ, 2016	<a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=4591">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=4591</a>
Л2.6	Витчукова Е. А.	Оценка стоимости бизнеса: конспект лекций	Йошкар-Ола: ПГТУ, 2015	<a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=4393">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=4393</a>
<b>Методические разработки</b>				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
Л3.1	ДГТУ, АК; сост. Г.Р. Легонькая	Методические указания для изучения дисциплины "Макроэкономика"	Ростов н/Д.: ИЦ ДГТУ, 2018	<a href="https://ntb.donstu.ru/content/metodicheskie-ukazaniya-dlya-izucheniya-discipliny-ekonomika">https://ntb.donstu.ru/content/metodicheskie-ukazaniya-dlya-izucheniya-discipliny-ekonomika</a>
<b>Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"</b>				
Э1	Чеботарев Н.Ф. Оценка стоимости предприятия (бизнеса): учебник / Чеботарев Н.Ф.— М.: Дашков и К, 2015. 253— с. <a href="http://www.iprbookshop.ru/52285">http://www.iprbookshop.ru/52285</a>			
Э2	Ивлиева Н.Н. Оценка стоимости имущества: учебное пособие / Ивлиева Н.Н., Ванданимаева О.М., Дронов П.В.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. 736—			
Э3	Грибовский С.В. Математические методы оценки стоимости недвижимого имущества: учебное пособие / Грибовский С.В., Сивец С.А.— М.: Финансы и статистика, 2014. 368—			
<b>Перечень программного обеспечения</b>				
6.3.1.1	Microsoft Windows XP, Сертификат подлинности Windows (COA) на корпусе ноутбука;			
6.3.1.2	Microsoft Office 2007 Professional Plus лицензионное соглашение № 44684778			
6.3.1.3	Windows 7 корпоративная,			
6.3.1.4	Оплата продления подписки Imagine premium по счету IM29470 от 28.01.2019г.;			
6.3.1.5	Microsoft Office 2010 Professional Plus лицензионное соглашение № 49405992			
<b>Перечень информационных справочных систем</b>				
Информационная справочная система КонсультантПлюс.Ставропольский край // Режим доступа: <a href="http://www.consultant.ru">http://www.consultant.ru</a>				



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
Технологический институт сервиса (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе  
(ТИС (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе)

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

для организации самостоятельной работы  
по дисциплине «Оценка стоимости компании»  
для студентов направления подготовки  
38.04.02 Менеджмент  
Направленность (профиль) «Стратегическое управление»

Методические указания по дисциплине «Оценка стоимости компании» содержат задания для обучающихся, необходимые для организации самостоятельной работы.

Проработка предложенных заданий позволит обучающимся приобрести необходимые знания в области изучаемой дисциплины.

Предназначены для обучающихся направления подготовки 38.04.02 Менеджмент  
Направленность (профиль) «Стратегическое управление»

## СОДЕРЖАНИЕ

### Введение

1. Общая характеристика самостоятельной работы
  2. Контрольные точки и виды отчетности по ним
  3. Методические рекомендации по изучению теоретического материала
  4. Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям
  5. Методические рекомендации по подготовке доклада
  6. Методические рекомендации по подготовке к тестированию
  7. Методические рекомендации по выполнению контрольной работы
  8. Методические рекомендации по подготовке к экзамену
- Список рекомендуемых информационных источников



## **ВВЕДЕНИЕ**

Цель методических указаний – оказать помощь магистрам в освоении курса «Оценка стоимости компании».

Данные методические указания направлены на систематизированное и логически последовательное изучение общих закономерностей функционирования экономики с помощью обсуждения проблемных вопросов по теме, решения проблемных задач и обсуждения ситуаций, тестов, подготовки рефератов, докладов, презентаций.

Перед началом курса целесообразно ознакомиться со структурой дисциплины на основании программы, а также с последовательностью изучения тем и их объемом. С целью оптимальной самоорганизации необходимо сопоставить эту информацию с графиком занятий и выявить наиболее затратные по времени и объему темы, чтобы заранее определить для себя периоды объемных заданий.

### **1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**

Цель данной дисциплины – дать знания по основным теоретическим вопросам оценки бизнеса и ее методологии; раскрыть проблемы современной практики оценки бизнес-линий; научить слушателей управлению стоимостью компании, объективно оценивать текущую стоимость активов компаний, оценить рыночную ценность инвестиционного проекта.

Изучение дисциплины нацелено на формирование магистра, способного обобщать экономические явления, прогнозировать развитие предприятия, разрабатывать направления повышения эффективности их деятельности в условиях рыночной экономики.

Применение метода системного анализа к изучению данной дисциплины определяет следующие его задачи: изучение экономических проблем в исторической перспективе, расширение знания обучающихся в области экономики, развитие способности обучающихся к пониманию и критическому осмыслению проблем современности, обсуждаемых в средствах массовой информации, экономической литературе, а также приобретение навыков последовательно и грамотно излагать свои мысли в устной и письменной форме.

В результате освоения данной дисциплины формируются следующие компетенции у обучающегося:

ПК-1.1: Осуществляет оценку текущего и параметры будущего развития организации исходя из результатов комплексного экономического и стратегического анализа

ПК-1.2: Выявляет бизнес-возможности для стратегических изменений

ПК-1.3: Проводит выбор стратегии развития, разрабатывает планы реализации стратегических изменений, осуществляет контроль их реализации

Самостоятельная работа по дисциплине «Оценка стоимости компании» выполняется с целью получения и закрепления знаний, приобретенных при изучении теоретического материала.

### **2. КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ И ВИДЫ ОТЧЕТНОСТИ ПО НИМ**

Контроль качества и сроков изучение тем лекций выполняется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в виде конспектирования текста.

Контроль качества и сроков выполнения практических заданий осуществляется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в соответствии с заданием.

Контроль качества сдачи доклада осуществляется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в соответствии с заданием.

Успеваемость обучающихся по каждой дисциплине оценивается в ходе текущего контроля и промежуточной аттестации.

### **3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА**

Изучение любого раздела или темы следует начинать с ознакомления с вопросами плана изучения темы. Теоретический материал представляет собой конспект лекций, содержащий необходимый набор утверждений и формул (без детальных подробностей), но с подробным обоснованием их использования при решении конкретных экономических задач. При изучении

материала необходимо помимо лекционных материалов использовать рекомендуемую основную и дополнительную литературу для лучшего усвоения материала.

Осваивать теорию следует в соответствии с той последовательностью, которая представлена в плане лекции. Методика работы с литературой предусматривает ведение записи прочитанного в виде плана - конспекта, опорного конспекта. Это позволит сделать знания системными, зафиксировать и закрепить их в памяти.

Для успешного освоения дисциплины, необходимо самостоятельно детально изучить представленные темы по рекомендуемым источникам информации. При подготовке к занятиям следует руководствоваться указаниями и рекомендациями преподавателя, использовать основную литературу из представленного им списка. Для наиболее глубокого освоения дисциплины рекомендуется изучать литературу, обозначенную как «дополнительная» в представленном списке в РПД.

### **Вопросы для подготовки к устному опросу текущего контроля (Блок 1)**

1) Экономика как хозяйственная система и ее основные элементы. Отраслевая и региональная структура экономики. Субъекты, объекты и цели экономической деятельности.

2) Экономика как наука. Предмет экономической теории. Методы экономической теории.

3) Экономическая теория в системе наук. Функции экономической науки, ее место и роль в общественном производстве.

4) Понятие экономической системы общества и ее структура. Типы экономических систем.

5) Сущность и содержание собственности. Собственность как экономическая категория. Субъекты и объекты отношений собственности. Типы и формы собственности

6) Правоимущественные отношения собственности: право владения, пользования, распоряжения.

7) Общее понятие о процессе производства и воспроизводства.

8) Потребности как исходная категория экономики. Классификация потребностей. Закон возвышения экономических потребностей.

9) Потребности и потребление. Экономические блага и их классификация. Экономические решения в различных областях жизнедеятельности

10) Экономические ресурсы и факторы производства. Доходы от факторов производства.

### **Вопросы для подготовки к устному опросу текущего контроля (Блок 2)**

11) Граница производственных возможностей. Альтернативные издержки (издержки отвергнутых возможностей).

12) Понятие и основные черты рынка. Субъекты рыночных отношений. Условия и причины возникновения рынка.

13) Функции рынка. Преимущества и недостатки рыночного механизма.

14) Рынок и рыночная экономика. Условия функционирования рыночной экономики.

15) Общее представление о спросе, его видах, ценовых и неценовых факторах, влияющих на него. Показатель эластичности спроса.

16) Понятие предложения. Ценовые и неценовые факторы, влияющие на изменение предложения. Эластичность предложения и факторы ее определяющие.

17) Содержание понятия «конкуренция». Теоретические подходы к изучению конкуренции.

18) Функции конкуренции в современной рыночной экономике. Конкуренция и монополия

19) Основные виды и формы современной конкуренции. Рынки совершенной и несовершенной конкуренции.

20) Товар и его свойства. Жизненный цикл товара. Трудовая теория стоимости товара и теория предельной полезности.

21) Деньги: сущность и происхождение. Функции денег в экономике. Виды денег, их эволюция. Современные кредитно-бумажные деньги.

### **Критерии оценки устного опроса**

Полнота ответа на поставленный вопрос, умение использовать термины, приводить примеры, делать выводы.

За каждый блок в сумме обучающийся должен получить 25 баллов, из них 5 – за посещение занятий, 5 - Выполнение дополнительных заданий (доклад, статья, презентация ), 10 – за выполнение тестовых заданий, 5 – за защиту лабораторных работ

Критерии получения оценки:

- результат, содержащий полный правильный ответ – максимальное количество баллов;

- результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – более 60%) или ответ, содержащий незначительные неточности – 75% от максимального количества баллов;

результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – от 30 до 60%) или ответ, содержащий значительные неточности -40 % от максимального количества баллов;

- результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – менее 30%), неправильный ответ (ответ не по существу задания) или отсутствие ответа – 0 % от максимального количества баллов.

#### **4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

Процесс подготовки к практическим (семинарским) занятиям включает изучение нормативных документов, обязательной и дополнительной литературы по рассматриваемому вопросу.

Непосредственное проведение практического (семинарского) занятия предполагает:

- индивидуальные выступления обучающихся с сообщениями по какому-либо вопросу изучаемой темы;

- фронтальное обсуждение рассматриваемой проблемы, обобщения и выводы;

- решение задач и упражнений по образцу;

- решение вариантных задач и упражнений;

- решение ситуационных производственных (профессиональных) задач;

- проектирование и моделирование разных видов и компонентов профессиональной деятельности.

Процесс подготовки к практическим (семинарским) занятиям включает изучение нормативных документов, обязательной и дополнительной литературы по рассматриваемому вопросу.

#### **5. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ РЕФЕРАТА**

К самостоятельной работе относится написание и защита реферата в семестре. Подготовка реферата по дисциплине «Оценка стоимости компании» - один из основных этапов учебного процесса в обучении обучающихся, которым необходимо приобрести навыки самостоятельного исследования и представления его результатов. Тема выбирается студентом самостоятельно по согласованию с преподавателем.

Примерные темы рефератов:

1. Взаимосвязь оценки бизнеса и концепции управления стоимостью компании;
2. Цели оценки бизнес-линий;
3. Оценка рыночной стоимости закрытой компании;
4. Общепринятые международные стандарты стоимости предприятия;
5. Основные принципы оценки стоимости предприятия
6. Практическое применение оценки бизнеса в управлении стоимостью предприятия
7. Оценка стоимости предприятия в целях инвестирования
8. Оценка стоимости предприятия в целях реструктуризации
9. Особенности оценки отдельных объектов недвижимости, используемых для бизнеса.
10. Основные методы оценки бизнеса
11. Рыночный подход к оценке бизнеса и его модификация
12. Имущественный (затратный) подход к оценке компании
13. Схемы реорганизации фирмы
14. Восстановление имущественного комплекса на основе государственной промышленной политики

В результате подготовки реферата студент может выступать на конференциях и семинарах по этому вопросу.

##### **Общие рекомендации по подготовке реферата**

Реферат должен включать в себя введение, основную часть и заключение.

Во введении необходимо отразить обоснование актуальности выбранной темы, краткое описание текущего состояния проблемы. В нем студент должен указать цель и задачи работы, объект исследования, элементы новизны, введенные в процессе написания работы. Необходимо перечислить проблемы, которые должны быть решены в рамках выбранной темы.

Основная часть реферата должна содержать вопросы, предусмотренные в плане работы. В ней необходимо отразить теоретические основы, раскрывающие суть проблемы, проанализировать

собранные материалы, характеризующие практическую сторону объекта исследования. Этот раздел может содержать рабочие таблицы, диаграммы (диаграммы и другие материалы).

В заключение необходимо отразить выводы и предложения, полученные в результате предыдущей работы. Они должны быть сформулированы четко и точно.

Список литературы включает в алфавитном порядке список современных законов и нормативных актов, соответствующей научной литературы, научных работ, статистических сборников и других источников, выпущенных не ранее пяти лет.

### **Оформление реферата и порядок защиты**

Объем работы – 15-20 страниц пронумерованного компьютерного текста, шрифт, 14, интервал 1,5, поля стандартные. Иллюстрации, фотографии, рисунки, графики, которые появляются на тексте, должны быть пронумерованы.

Выполненный реферат проверяется преподавателем. Если он оформлен согласно предъявляемым требованиям, то работа допускается к защите, о чем преподавателем делаются записи на титульном листе работы. Если имеет отрицательный отзыв, то он возвращается на доработку с последующим представлением о его повторном рассмотрении.

Требуемый уровень оригинальности не менее 50%.

Рефераты могут сопровождаться презентацией, отражающей основные моменты выполненного исследования.

### **Критерии оценки реферата**

Критерий оценки реферата	Показатель	Максимальное количество баллов
1. Степень раскрытия сущности проблемы	- соответствие содержания теме реферата;	1
	- полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы;	1
	- умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал;	1
	- умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу;	1
	- аргументировать основные положения и выводы;	1
	- умение четко и обоснованно формулировать выводы;	2
	- самостоятельность, способность к определению собственной позиции по проблеме и к практической адаптации материала	
2. Соблюдение требований по оформлению	- правильность и аккуратность оформления реферата	1
	- точность в цитировании и указании источника текстового фрагмента,	1
	- соблюдение требований к объему и структуре реферата;	1
	- грамотность и культура изложения	1
3. Уровень защиты реферата	- доклад структурирован, раскрывает тему	1
	- даны правильные, аргументированные ответы на уточняющие вопросы	2
	- слайды представлены в логической последовательности и оформление презентации;	1
	- количество слайдов не более 10	1
Максимальное количество баллов		17

Для подготовки презентации к защите реферата, обучающемуся необходимо использовать PowerPoint. Количество слайдов презентации к защите реферата – не более 10.

Максимальное количество баллов, которое обучающийся может получить за подготовку реферата и презентации к нему составляет 17 баллов. Баллы учитываются в процессе проведения текущего контроля.

17 баллов – оценка «отлично»;

12-16 баллов – оценка «хорошо»;

8-11 баллов – оценка «удовлетворительно»

Менее 8 баллов – оценка «неудовлетворительно».

## **6. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ТЕСТИРОВАНИЮ**

Успешное выполнение тестовых заданий является необходимым условием итоговой положительной оценки в соответствии с рейтинговой системой обучения. Выполнение тестовых заданий предоставляет студентам возможность самостоятельно контролировать уровень своих знаний, обнаруживать пробелы в знаниях и принимать меры по их ликвидации. Форма изложения тестовых заданий позволяет закрепить и восстановить в памяти пройденный материал. Тестовые задания охватывают основные вопросы по дисциплине «Оценка стоимости компании».

У студента есть возможность выбора правильного ответа или нескольких правильных ответов из числа предложенных вариантов. Для выполнения тестовых заданий студенты должны изучить лекционный материал по теме, соответствующие разделы учебников, учебных пособий и других источников.

Контрольный тест выполняется студентами самостоятельно во время семинарских занятий.

### **Тестовые задания**

Выберите один или несколько правильных ответов

1. Несколько предприятий решили совместно создать систему очистки сточных вод. Какая форма ассоциации для них наиболее целесообразна:

- а) Концерн.
- б) Франчайзинг.
- в) Консорциум.
- г) Холдинг.

2. Выберите правильный ответ. Консорциум – это:

- а) Объединение картельного типа, включающее фирмы любой формы собственности.
- б) Объединение капиталов на определенный срок для реализации крупных инвестиционных проектов.
- в) Объединение предприятий холдингового типа.

3. В каком порядке исчисляется нераспределенная прибыль предприятия:

- а) Балансовая прибыль, прибыль от реализации, чистая прибыль, нераспределенная прибыль.
- б) Прибыль от реализации, балансовая прибыль, чистая прибыль, нераспределенная прибыль.
- в) Балансовая прибыль, чистая прибыль, прибыль от реализации, нераспределенная прибыль.

4. Предметом оценки бизнеса может быть оценка:

- а) текущей рыночной стоимости закрытой компании;
- б) текущей рыночной стоимости открытой компании с недостаточно ликвидными акциями;
- в) текущей рыночной стоимости открытой компании с недостаточно ликвидными акциями, если компания не публикует остаточных сведений о ведущихся ею инвестиционных (инновационных) проектах;
- г) будущей (прогнозируемой) рыночной стоимости закрытых и открытых компаний;
- д) текущей и будущей рыночной стоимости имущественного комплекса фирмы;
- е) текущей и будущей рыночной стоимости бизнес-линий компании или ее имущественных комплексов по отдельным видам продукции;
- ж) всего перечисленного выше.

5. Оценка бизнеса является:

- а) оценкой эффективности управления предприятием,
- б) одним из направлений оценки недвижимости,
- в) одним из направлений экспертной оценки имущества,
- г) одним из направлений оценки нематериальных активов.

6. Под бизнесом подразумевается любое государственное предприятие.

- а) Да, верно.
- б) Нет, не только государственное, но и любое предприятие, цель которого – приносить прибыль.

- в) Нет, государственные предприятия не являются бизнесом.
- г) Да, верно, только если оно не убыточно.
7. Оценка бизнеса производится:
- а) С учетом стоимости имущественного комплекса предприятия.
- б) Без учета стоимости имущественного комплекса предприятия.
- в) В зависимости от обстоятельств.
8. Основная часть предприятий не может быть оценена рынком и требует экспертной оценки.
- а) Верно.
- б) Неверно.
9. Большинство крупных предприятий России относится к предприятиям открытого типа.
- а) Верно.
- б) Неверно.
10. В некоторых случаях требуется проведение экспертной оценки предприятий типа ОАО.
- а) Верно.
- б) Неверно.
11. Обоснованная рыночная стоимость предприятия – это:
- а) Стоимость с точки зрения продавца бизнеса.
- б) Сумма средств в денежном выражении в текущих ценах, необходимая для приобретения имущественного комплекса предприятия.
- в) Наиболее вероятная цена (в денежном выражении, в текущих ценах), по которой предприятие перейдет из рук продавца в руки покупателя, причем обе стороны сделки действуют в собственных интересах, имеют полную информацию о существовании сделки, не испытывают давления со стороны.
- г) Специфическая стоимость бизнеса для конкретного покупателя, пользователя, инвестора или группы инвесторов, формирующаяся под влиянием индивидуальных причин.
12. Какие из перечисленных моментов относятся к различиям в определениях рыночной стоимости и инвестиционной стоимости?
- а) Величина риска, связанная с ведением бизнеса.
- б) Отраслевая принадлежность предприятия.
- в) И то, и другое.
- г) Ни то, ни другое.
13. Инвестиционная стоимость бизнеса рассчитывается в случае, если:
- а) есть предполагаемый покупатель, программа инвестиций должна разрабатываться в ходе оценки;
- б) есть предполагаемый покупатель с конкретной программой инвестиций;
- в) предполагаемый покупатель не определен, программа инвестиций разработана;
- г) не известны ни предполагаемый покупатель, ни программа инвестиций.
14. Имущественный подход к оценке рыночной стоимости бизнеса дает наилучшие результаты при оценке:
- а) контрольного пакета акций предприятия;
- б) предприятий с высоким уровнем фондоемкости;
- в) новых предприятий;
- г) финансовых структур, активы которых состоят в основном из финансовых составляющих;
- д) всего перечисленного выше.
15. Метод чистых активов при оценке бизнеса предполагает:
- а) Корректировку стоимости основных фондов.
- б) Корректировку стоимости нематериальных активов.
- в) И то, и другое.
- г) Ни то, ни другое.
16. При проведении оценки бизнеса методом чистых активов основным исходным документом является:
- а) Балансовый отчет предприятия.
- б) Отчет о прибылях и убытках.
- в) Отчет о движении денежных средств.
- г) Ведомость заработной платы.
17. Метод отраслевых формул получил наиболее широкое распространение в России для оценки крупных предприятий.
- а) Верно.

б) Неверно.

18. Применение метода сделок при оценке бизнеса предусматривает:

а) Использование отраслевых формул.

б) Корректировку бухгалтерского баланса.

в) Анализ сделок купли-продажи сопоставимых закрытых компаний либо анализ данных по продажам мажоритарных пакетов.

г) Дисконтирование будущих денежных потоков.

19. Оценочные мультипликаторы используются:

а) При оценке предприятий методом чистых активов.

б) При определении ликвидационной стоимости.

### **Критерии оценивания компетенций**

Оценка «отлично» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 90 %.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 70 %).

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 50 %).

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания составляет менее 50 %, либо ответы заимствованы.

### **Оформление ответов на тесты**

Ответы на тесты оформляются на студентом на отдельном листе самостоятельно. В правом углу проставляется ФИО и группа, далее следует номер теста и выбранный вариант ответа.

Контрольная работа, признанная не отвечающей предъявляемым требованиям, возвращается студенту для доработки, при этом указываются ее недостатки и даются рекомендации для их устранения. Студенту предлагается с учетом замечаний преподавателя вторично представить контрольную работу вместе с первой работой.

## **7. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ЭКЗАМЕНУ**

Процедура экзамена как отдельное контрольное мероприятие проводится по следующим вопросам:

1. Определения стоимости и подходы к оценке стоимости компании.
2. Применимость метода накопления активов
3. Стандарты стоимости
4. Содержание метода накопления активов
5. Сбор и анализ специальных данных необходимых для оценки стоимости компании
6. Модели Инвуда, Хоскальда, Ринга
7. Содержание концепции управления стоимостью компании
8. Методология имущественного подхода к оценке бизнеса. Модификации метода накопления капитала  
Практическое применение оценки бизнеса в управлении стоимостью предприятия
9. Использование в рыночном подходе к оценке бизнеса зарубежных аналогов
10. Общие практические применения оценки стоимости компании
11. Метод сценариев стоимости компании
12. Методы капитализации ожидаемого дохода на течение ограниченного срока
13. Эмиссия новых акций
14. Учет рисков бизнеса повышением «индивидуальной» ставки дисконта по оцениваемой компании
15. Выкуп паев (акций)
16. Методы определения ставки дисконта, учитывающей риски бизнеса.
17. Вступление в ООО имущественным взносом
18. Метод кумулятивного построения ставки дисконта
19. Подготовка к продаже обанкротившихся предприятий

20. Метод рынка капитала
  21. Методология доходного подхода к оценке стоимости компании
  22. Модель Гордона
  23. Обоснование вариантов санации предприятий-банкротов
  24. Модель оценки капитальных активов
  25. Остаточная текущая стоимость бизнеса (общий случай)
  26. Методология рыночного (сравнительного) подхода к оценке стоимости компании
  27. Чистая текущая стоимость вновь начинаемого бизнеса. Формула Фишера
  28. Теорема Модильяни - Миллера в доходном подходе к оценке стоимости компании
- Метод дисконтированного денежного потока
29. Метод аналогий
  30. Определение ставки дисконта для дисконтирования бездолговых денежных потоков
  31. Метод сценариев при работе с реальными денежными потоками
  32. Оценка компаний. Цели оценки компании (предприятия)
  33. Метод избыточных прибылей
  34. Цели оценки стоимости компании
  35. Метод отраслевой специфики
  36. Предмет оценки стоимости компании
  37. Подготовка к продаже приватизируемых предприятий
  38. Специальные применения оценки стоимости компании.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ

### Основная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес



Л1.1	Лукашенко М. А., Алавердов А. Р., Безнощенко Д. В., Ионова Ю. Г., Свирина Е. М.	Экономика: учебник	Москва: Синергия, 2018	<a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=495818">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=495818</a>
Л1.2	Лукашенко М. А., Алавердов А. Р., Безнощенко Д. В., Ионова Ю. Г., Свирина Е. М.	Экономика: тетрадь-практикум	Москва: Синергия, 2018	<a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=495817">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=495817</a>
Л1.3	Нуралиев С. У., Нуралиева Д. С.	Экономика	Москва: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2018	<a href="http://znanium.com/go.php?id=513295">http://znanium.com/go.php?id=513295</a>

#### Дополнительная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
Л2.1	Дробышева Л. А.	Экономика, маркетинг, менеджмент	Москва: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2017	<a href="http://znanium.com/go.php?id=415015">http://znanium.com/go.php?id=415015</a>
Л2.2	Щеглов А. Ф.	Экономика: Учебно-методическое пособие	Москва: Российский государственный университет правосудия, 2017	<a href="http://www.iprbooks.ru/65881.html">http://www.iprbooks.ru/65881.html</a>

#### Методические разработки

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
Л3.1	ДГТУ, АК; сост. Г.Р. Легонькая	Методические указания для изучения дисциплины "Экономика"	Ростов н/Д.: ИЦ ДГТУ, 2018	<a href="https://ntb.donstu.ru/content/metodicheskie-ukazaniya-dlya-izucheniya-discipliny-ekonomika">https://ntb.donstu.ru/content/metodicheskie-ukazaniya-dlya-izucheniya-discipliny-ekonomika</a>

#### Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

Э1	Экономика Нуралиев С. У., Нуралиева Д. С. Москва: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К" 2018 432 с.
Э2	Экономика тетрадь-практикум Лукашенко М. А., Алавердов А. Р., Безнощенко Д. В., Ионова Ю. Г., Свирина Е. М. Москва: Синергия 2018 80 с.
Э3	Экономика учебник Лукашенко М. А., Алавердов А. Р., Безнощенко Д. В., Ионова Ю. Г., Свирина Е. М. Москва: Синергия 2018 384 с.
Э4	Экономика Учебно-методическое пособие Щеглов А. Ф. Москва: Российский государственный университет правосудия 2017 Экономика 184 с.
Э5	Экономика, маркетинг, менеджмент Дробышева Л. А. Москва: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К" 2017 152 с.
Э6	Методические указания для изучения дисциплины "Экономика" ДГТУ, АК; сост. Г.Р. Легонькая Ростов н/Д.: ИЦ ДГТУ 2018

#### Перечень программного обеспечения

6.3.1.1	- Microsoft Windows 7, Microsoft Office 2010 Professional Plus.
---------	---

#### Перечень информационных справочных систем

	Информационная справочная система КонсультантПлюс. Ставропольский край // Режим доступа: <a href="http://www.consultant.ru">http://www.consultant.ru</a>
--	--



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВА-  
ТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
Технологический институт сервиса (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе  
(ТИС (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе)

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**  
по выполнению практических работ  
по дисциплине «Оценка бизнеса»  
для студентов направления подготовки  
38.04.02 Менеджмент  
Направленность (профиль) «Стратегическое управление»

Методические указания по дисциплине «Оценка бизнеса» содержат задания для студентов, необходимые для практических занятий.

Проработка предложенных заданий позволит студентам приобрести необходимые знания в области изучаемой дисциплины.

Предназначены для магистров направления подготовки 38.04.02 Менеджмент профиль «Стратегическое управление»

## Содержание

Введение

Раздел 1. Концептуальные основы оценки бизнеса

Практическое занятие 1. Понятие, цели и принципы оценки бизнеса

Практическое занятие 2. Основные понятия, применяемые в стоимостной оценке

Раздел 2. Основные подходы и методы оценки стоимости предприятия (бизнеса)

Практическое занятие 3. Доходный подход к оценке стоимости бизнеса

Практическое занятие 4. Сравнительный подход к оценке стоимости предприятия (бизнеса)

Практическое занятие 5. Затратный подход к оценке бизнеса

Практическое занятие 6. Оценка финансовых активов и обязательств предприятия в рамках затратного подхода

Раздел 3. Оценка бизнеса в особых условиях

Практическое занятие 7. Реструктуризация: понятие, сущность, объекты

Список рекомендуемых информационных источников

## ВВЕДЕНИЕ

При изучении курса наряду с овладением магистрами теоретическими положениями уделяется внимание приобретению практических навыков, с тем, чтобы они смогли успешно применять их в своей последующей работе.

Цель изучения дисциплины «Оценка бизнеса» - дать знания по основным теоретическим вопросам оценки бизнеса и ее методологии; раскрыть проблемы современной практики оценки бизнес-линий; научить слушателей управлению стоимостью компании, объективно оценивать текущую стоимость активов компаний, оценить рыночную ценность инвестиционного проекта.

Применение метода системного анализа к изучению данной дисциплины определяет следующие его задачи: изучение экономических проблем в исторической перспективе, расширение знания студентов в области экономики, развитие способности студентов к пониманию и критическому осмыслению проблем современности, обсуждаемых в средствах массовой информации, экономической литературе, а также приобретение навыков последовательно и грамотно излагать свои мысли в устной и письменной форме.

В результате освоения данной дисциплины формируются следующие компетенции у обучающегося:

ПК-1.1: Осуществляет оценку текущего и параметры будущего развития организации исходя из результатов комплексного экономического и стратегического анализа;

ПК-1.2: Выявляет бизнес-возможности для стратегических изменений;

ПК-1.3: Проводит выбор стратегии развития, разрабатывает планы реализации стратегических изменений, осуществляет контроль их реализации.

Изучив данный курс, студент должен:

Знать:

- основные экономические категории, понятия и инструменты оценки бизнеса;
- методы оценки ресурсов компании; стандарты оценки стоимости бизнеса;
- современные методы и технологии экономического и стратегического анализа поведения агентов в рыночной среде

Уметь:

- оценить финансовое состояние фирмы;
- определить ориентировочную обоснованную максимальную цену бизнеса;
- оценить эффективность использования финансовых ресурсов предприятия;
- оценить все бизнес-линии фирмы для того, чтобы суммой их стоимости охарактеризовать подлинную рыночную стоимость данной фирмы как действующего предприятия.

Владеть:

- навыками сбора и анализа специальных данных;
- технологией экономического и бизнес-анализа производственно-хозяйственной деятельности; навыками выбора и обоснования выбранной стратегии;
- передовыми технологиями оценки рыночной стратегии компании

Реализация компетентного подхода предусматривает широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий (разбор конкретных ситуаций, собеседование) в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков специалистов.

Лекционный курс является базой для последующего получения обучающимися практических навыков, которые приобретаются на практических занятиях, проводимых в активных формах: деловые игры; ситуационные семинары. Методика проведения практических занятий и их содержание продиктованы стремлением как можно эффективнее развивать у студентов мышление и интуицию, необходимые современному специалисту. Активные фор-

мы семинаров открывают большие возможности для проверки усвоения теоретического и практического материала.

## **РАЗДЕЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ БИЗНЕСА**

## Практическое занятие 1. Понятие, цели и принципы оценки бизнеса

**Цель занятия** заключается в формировании у студентов профессиональной компетенции ПК-1.1; ПК-1.2; ПК-1.3

### Вопросы для обсуждения

1. Раскройте сущность, необходимость и организация оценочной деятельности в рыночной экономике.
2. Цели оценки и виды стоимости.
3. Объекты и субъекты стоимостной оценки.
4. Назовите основные подходы к оценке
5. Оценка бизнеса как имущественного комплекса
6. Назовите факторы, влияющие на оценку стоимости предприятия
7. Перечислите основные принципы оценки стоимости предприятия
8. Назовите этапы процесса оценки
9. Каково практическое применение оценки бизнеса в управлении стоимостью предприятия?
10. Чем различаются общие и специальные применения оценки бизнеса?
11. Почему растет спрос на услуги по оценке бизнеса и как это связано с развитием рыночных инфраструктур и типов заключаемых сделок?
12. Каковы основные общие и специальные практические применения оценки бизнеса?
13. Что нового появилось в российском законодательстве по поводу специальных практических применений оценки бизнеса?
14. Каким образом решается вопрос об оценке имущественного вклада в общество с ограниченной ответственностью?
15. По каким причинам и при каких условиях услуги по оценке бизнеса относятся к достаточно дорогостоящим?
16. Какие практические применения оценки связаны с оценкой имущественного комплекса фирмы в целом или ее имущественных комплексов по выпуску и продажам отдельных видов продукции?
17. Почему может возникнуть необходимость продавать, а для этого оценивать имущественный комплекс фирмы-банкрота?

### Тесты

*1. Можно ли сказать, что любой потенциальный покупатель крупной доли в фирме либо ее имущественного комплекса (если он не скупает крупный пакет акций из мелких пакетов акций) способен добиться доступа к необходимой для оценки бизнеса внутренней информации предприятия?*

(а) да      (б) нет      (в) нельзя сказать с определенностью

*2. Полулегальный (а по сути криминальный) передел собственности может осуществляться в форме:*

(а) завышения оценки закладываемых под получаемый и не отдаваемый кредит имущественного комплекса или пакетов акций

(б) занижения оценки имущественного комплекса, предлагаемого к продаже в порядке конкурсного производства ликвидируемой фирмы-банкрота

(в) занижения стоимости продаваемых акций

(г) занижения соотношений, в которых происходит обмен акциями реорганизуемых компаний при их слияниях и поглощениях

(д) в любой из перечисленных форм

3. *Предусмотренные в Законах России об акционерных обществах и обществах с ограниченной ответственностью специальные практические применения оценки бизнеса защищают интересы;*

(а) существующих и потенциальных участников этих обществ

(б) государства

(в) мирового сообщества

4. *Стоимость услуг независимых оценщиков бизнеса зависит от:*

(а) спроса на их услуги

(б) квалификации и «торговой марки» оценщиков бизнеса

(в) предложения этих услуг

(д) всего перечисленного

5. *Какие показатели являются решающими для принятия венчурным инвестором положительного решения об участии в уставном капитале компании, создаваемой для реализации некоего инвестиционного (делового) проекта?*

(а) чистый дисконтированный доход (чистая текущая стоимость) целевого инвестиционного проекта создаваемой компании

(б) внутренняя норма рентабельности и срок окупаемости целевого проекта учреждаемой фирмы

(в) чистый дисконтированный доход (чистая текущая стоимость) проекта вложения средств в фирму с планируемой перепродажей своей доли в ней

(г) внутренняя норма рентабельности и срок окупаемости проекта вложения средств в компанию, учреждаемую для реализации целевого инвестиционного (делового) проекта

(д) пп. (а) + (б)

(е) пп. (в) + (г)

6. *Стоимость доли в бизнесе при выплате ее денежного или имущественного эквивалента членам общества с ограниченной ответственностью, желающим выйти из него, определяется:*

(а) на уровне стоимости первоначального взноса в уставный капитал ООО, который делался выходящими из него членами в момент учреждения общества

(б) по договоренности между членами ООО

(в) на основе установления рыночной стоимости бизнеса (имущественного комплекса) ООО независимым оценщиком бизнеса и величины выводимой из общества доли

(г) пп. (а) + (б) + (в)

(д) пп. (б) + (в)

7. *Имущественный комплекс в процессе внешнего управления оценивается для:*

(а) подготовки его продажи до финансового оздоровления предприятия

(б) подготовки его продажи после финансового оздоровления предприятия

(в) обоснования бизнес-плана финансового оздоровления

(г) всего перечисленного выше

8. *Оценка имущественного комплекса проводится при подготовке продажи:*

(а) имущественного комплекса фирмы-банкрота для мобилизации средств по оздоровлению предприятия (понимаемого как действующий имущественный комплекс)

(б) имущественного комплекса фирмы-банкрота для покрытия просроченной кредиторской задолженности

(в) имущественных комплексов по выпуску и сбыту отдельных видов продукции нормально функционирующей компании

(г) всего перечисленного выше

9. В каких из перечисленных ниже ситуаций необходимо или может иметь место применение специальных методов оценки бизнеса?

а) определение договорной стоимости выкупа акций акционерным обществом у его учредителей



- б) обоснование стартовой цены в приватизационном аукционе, на который выставляется пакет акций, принадлежащий государству
- в) утверждение проспекта эмиссии акций
- г) оценка предприятия-банкрота, представляемая собранию его кредиторов
- д) исчисление рыночной стоимости неликвидных финансовых активов (например, акций закрытых дочерних компаний) предприятия, с которой в части этих активов взимается налог на имущество
- е) планирование цены предложения или цены спроса при подготовке сделок по купле—продаже пакетов акций закрытых компаний
- (ж) во всех перечисленных ситуациях

**Цель занятия** заключается в формировании у студентов профессиональной компетенции ПК-1.1; ПК-1.2; ПК-1.3

### Вопросы для обсуждения

1. Назовите стандарты оценки
2. Информационная база оценки
3. Понятие и основные цели оценки стоимости предприятия
4. Цели оценки бизнес-линий
5. Назовите предмет «Оценки бизнеса».
6. Что такое имущественный комплекс и бизнес-линия?
7. Чем различаются оценки рыночной стоимости компании, ее имущественного комплекса в целом, имущественных комплексов по отдельным видам продукции и бизнес-линий («дел») по этим видам продукции?
8. Почему надо оценивать рыночную стоимость закрытых компаний и тех открытых компаний, акции которых недостаточно ликвидны?
9. Как следует понимать финансовое содержание получаемых оценок рыночной стоимости компаний?
10. В силу каких причин все большее распространение получает не оценка собственного капитала компаний, а определение рыночной стоимости ее имущественного комплекса?
11. Для чего осуществляется и к чему сводится оценка бизнес-линий и фирм?
12. Какие определения стоимости и методологические подходы существуют в оценке бизнеса? Что такое ликвидационная стоимость предприятия и стоимость его как действующего?
13. Как понимать ликвидационную стоимость имущественного комплекса и в чем ее отличие от ликвидационной стоимости компании?
14. Что общего в определении стоимости компании как действующей и стоимости имущественного комплекса (предприятия в узком смысле слова) как действующего?
15. Что регулируют общепринятые (международные методологические) стандарты оценки бизнеса? Охарактеризуйте стандарты обоснованной рыночной, обоснованной, инвестиционной и внутренней (фундаментальной) стоимости.
16. Что предусматривают национальные (методические) стандарты оценки?
17. Взаимосвязь оценки бизнеса и концепции управления стоимостью компании

### Тесты

*1. Предметом оценки бизнеса может быть оценка:*

- (а) текущей рыночной стоимости закрытой компании
- (б) текущей рыночной стоимости открытой компании с недостаточно ликвидными акциями
- (в) «действительной» текущей рыночной стоимости открытой компании с ликвидными акциями, если компания не публикует достаточных сведений о ведущихся ею инвестиционных (инновационных) проектах
- (г) будущей (прогнозируемой) рыночной стоимости закрытых и открытых компаний
- (д) текущей и будущей рыночной стоимости имущественного комплекса фирмы
- (е) текущей и будущей рыночной ценности бизнес-линий компании или ее имущественных комплексов по отдельным видам продукции
- (ж) всего перечисленного выше

*2. Оценка рыночной стоимости закрытой компании осуществляется для:*

- (а) подготовки ее продажи или продажи долевых частей в ней
- (б) определения будущей рыночной стоимости ее акций после их выпуска на фон-

довый рынок

- (в) оценки готовящегося к продаже имущественного комплекса компании
- (г) всего перечисленного выше

3. *Ликвидационная стоимость имущественного комплекса представляет собой:*

(а) величину вероятной выручки от срочной распродажи входящих в этот комплекс активов, прав собственности и контрактных прав (в увязке с обязательствами по тем же контрактам) по частям

- (б) стоимость срочной продажи имущественного комплекса как целого
- (в) иное

4. *Верно ли следующее утверждение: стоимость имущественного комплекса как действующего всегда равна стоимости владеющей им компании, рассматриваемой как действующей?*

- (а) да
- (б) нет
- (в) нельзя сказать с определенностью

5. *Бизнес может быть реализован на сторону в форме продажи:*

- (а) специализированной компании, осуществляющей только этот бизнес
- (б) имущественного комплекса, созданного под данный бизнес
- (в) дела или бизнес-линии
- (г) всего перечисленного выше

6. *Стоимость предприятия как действующего в отличие от его ликвидационной стоимости предполагает оценку рыночной стоимости:*

(а) фирмы, продолжающей операции (б) ненарушенного в своей целостности имущественного комплекса

(в) пп. (а) или (б) (г) иное

7. *Общепринятые международные стандарты стоимости предприятия регулируют:*

(а) требования к информации, используемой для оценки бизнеса любым из существующих методов оценки

(б) методике оценки бизнеса согласно отдельным принятым подходам к оценке

8. *Оценка целесообразности инвестирования во вновь учреждаемую для осуществления инновации компанию заключается в:*

(а) определении текущей рыночной стоимости этой компании и предлагаемой в ней доли

(б) прогнозировании рыночной стоимости данной компании и получаемой в ней доли к моменту планируемого инвестором выхода из бизнеса

(в) расчете чистого дисконтированного дохода (чистой текущей стоимости) предполагаемой инвестиции с учетом перепродажи приобретаемой доли и возможных до этого дивидендов

- (г) пп. (а) + (б) + (в)

- (д) пп. (а) + (б) + (в) + иное

9. *Какой из стандартов оценки бизнеса наиболее часто используется в мировой практике при оценке предприятия, когда она осуществляется для определения стоимости миноритарного пакета его акций (пакета меньшинства)?*

- а) обоснованной рыночной стоимости;
- б) обоснованной стоимости;
- в) инвестиционной стоимости;
- г) внутренней (фундаментальной) стоимости.

### Практическое занятие 3. Доходный подход к оценке стоимости бизнеса

**Цель занятия** заключается в формировании у студентов профессиональной компетенции ПК-1.1; ПК-1.2; ПК-1.3

### Вопросы для обсуждения

1. Раскройте экономическое содержание и основные этапы метода дисконтированного денежного потока
2. Что такое остаточная текущая стоимость бизнеса?
3. Чистая текущая стоимость вновь начинаемого бизнеса.
4. Определение ставки дисконта для дисконтирования бездолговых денежных потоков
5. Теорема Миллера-Модильяни в доходном подходе к оценке бизнеса
6. Учет рисков бизнеса в доходном подходе, методы капитализации дохода
7. Основные методы: метод сценариев, метод аналогий, метод оценки капитальных активов, метод кумулятивного построения ставки дисконта,
8. Прочие методы определения ставки дисконта, учитывающей риски бизнеса
9. Методы капитализации ожидаемого дохода

### Задачи

Задача 1.

Определить норму дохода для инвестиций отечественного резидента в покупку акций закрытой автосборочной компании «Омега» с численностью занятых в 300 человек, если известно, что: доходность государственных облигаций в реальном выражении равна 3% ( $r$ ), индекс инфляции - 10% ( $s$ ); среднерыночная доходность на фондовом рынке - 20% ( $R_m$ ); дополнительная премия за страновой риск - 8% ( $\Omega_1$ ); дополнительная премия за закрытость компании ( $\Omega_2$ ) - на уровне международно принятой аналогичной премии; дополнительная премия за инвестиции в малый бизнес - 8% ( $\Omega_3$ ); текущая доходность акций рассматриваемой компании за прошлый год в среднем колебалась относительно своей средней величины на 5%; текущая среднерыночная доходность на фондовом рынке в прошлом году колебалась относительно своей средней величины на 2% (округление в промежуточных расчетах делать до одной десятой процента).

Задача 2.

Средняя чистая прибыль предприятия, намеревающегося сделать инвестиции в расширение производства ранее освоенной продукции, составила в год в реальном выражении 380 000 грн. Остаточная балансовая стоимость активов фирмы равняется 1 530 000 грн. Первоначальная балансовая стоимость активов предприятия составила 2 300 000 грн. Какую учитывающую риски бизнеса ставку дисконта можно применить для дисконтирования доходов, ожидаемых от расширения производства?

Задача 3.

Оценить долгосрочный бизнес, способный приносить следующие денежные потоки: в ближайшие 15 месяцев с надежностью (по месяцам, в денежных единицах): 80; 85; 90; 95; 100; 100; 100; 100; 100; 100; 100; 100; 110; 100; 100; 90; 85; в дальнейшем (точно прогнозировать невозможно) — примерно по столько же в течение неопределенно длительного периода времени. Учитывающая риски бизнеса рекомендуемая ставка дисконта (получена согласно модели оценки капитальных активов) — 72% годовых.

Оценку произвести применительно к двум предположениям:

- 1) бизнес удастся вести 15 месяцев (например потому, что в течение этого времени он будет оставаться выгодным);
- 2) бизнес удастся осуществлять в течение неопределенно длительного периода времени (он будет оставаться выгодным неопределенно долго).

#### Задача 4.

Какую максимальную цену можно ожидать за предприятие в настоящий момент, если в его выдержавшем требовательную защиту бизнес-плане намечается, что через 4 года (длительность прогнозного периода) денежный поток предприятия выйдет на уровень 100 000 грн., (при выявлении, уже начиная с перехода от второго к третьему году прогнозного периода, стабильного темпа прироста в 3%). Бизнес предприятия является долгосрочным, указать время его окончания невозможно. Рекомендуемая ставка дисконта — 25%.

### **Практическое занятие 4. Сравнительный подход к оценке стоимости предприятия (бизнеса)**

**Цель занятия** заключается в формировании у студентов профессиональной компетенции ПК-1.1; ПК-1.2; ПК-1.3

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Методология сравнительного подхода к оценке бизнеса
2. Назовите основные принципы отбора предприятий-аналогов
3. В чем заключается общая идея рыночного подхода к оценке бизнеса?
4. Каков алгоритм метода рынка капитала?
5. Каковы критерии подбора компании-аналога?
6. В чем отличия метода сделок и метода отраслевой специфики от метода рынка капитала?
7. Что подразумевается под корректировкой данных, используемых в методах рынка капитала, сделок отраслевой специфики?
8. Перечислите основные ценовые соотношения по компании-аналогу, которые могут переноситься на оцениваемую компанию.
9. Могут ли, и если да, то как, использоваться в рыночном подходе к оценке бизнеса зарубежные аналоги?
10. Какие корректировки следует внести в методы рынка капитала, сделок и отраслевой специфики, если для их реализации применяется зарубежная компания-аналог?

#### **Задачи**

##### Задача 1.

В бизнес-плане предприятия, создаваемого для освоения коммерчески перспективного нового продукта, значится, что его ожидаемые балансовая прибыль (за вычетом налога с имущества и других обязательных платежей и сборов, взимаемых с балансовой прибыли) и балансовая стоимость активов через год составят соответственно 20 и 110 млн. грн. В этом же документе указано, что предприятие через год будет иметь непогашенные долги на сумму 15 млн. грн. и за год из не облагаемой налогом части прибыли выплатит проценты по кредитам на сумму 5 млн. грн. Ставка налога с прибыли, закладываемая в бизнес-план, равна 34%. Из опубликованного финансового отчета аналогичного предприятия (компания-аналог является открытым акционерным обществом с ликвидными акциями, полностью специализирующимся на выпуске технически близкого продукта, удовлетворяющего те же потребности)

следует, что за несколько прошедших лет отношение котируемой на фондовой бирже стоимости одной акции этого предприятия к его приходящейся на одну акцию годовой прибыли после налогообложения оказалось равным в среднем 5,1. Мультипликатор «Цена/Балансовая стоимость» по этому предприятию составил за ряд прошедших лет 2,2.

Как должен оценить инвестор будущую рыночную стоимость создаваемого предприятия по состоянию на год спустя после начала им деятельности, если инвестор доверяет статистике и сопоставимости сравниваемых фирм по мультипликатору «Цена/Прибыль» на 85% (субъективная оценка), а по мультипликатору «Цена/Балансовая стоимость» — на 15% (в сумме данному методу оценки он доверяет на 100%)?

#### Задача 2.

Оценить обоснованную рыночную стоимость закрытой компании, если известно, что:

- рыночная стоимость одной акции компании — ближайшего аналога равна 113 грн.;
- общее количество акций компании-аналога, указанное в ее опубликованном финансовом отчете, составляет 200 000 акций, из них 50 000 выкуплены компанией и 20 000 ранее выпущенных акций приобретены, но еще не оплачены;
- доли заемного капитала оцениваемой компании и компании-аналога в балансовой стоимости их совокупного капитала одинаковы, а общие абсолютные размеры их задолженности составляют соответственно 5 и 10 млн. грн.;
- средние ставки процента по кредитам, которыми пользуются рассматриваемые фирмы, таковы, что средняя кредитная ставка по оцениваемой компании в полтора раза выше, чем по компании-аналогу;
- сведений о налоговом статусе (в частности, о налоговых льготах) компаний не имеется;
- объявленная прибыль компании-аналога до процентов и налогов равна 1,5 млн. грн., процентные платежи этой компании в отчетном периоде были 100 000 грн., уплаченные налоги с прибыли — 450 000 грн.;
- прибыль оцениваемой компании до процентов и налогов равна 1,2 млн. грн., процентные платежи этой компании в отчетном периоде были 230 000 руб., уплаченные налоги с прибыли — 360 000 грн.

#### Задача 3.

Оценить ожидаемый коэффициент «Цена/Прибыль» для открытой компании «X» на момент до широкой публикации ее финансовых результатов за отчетный (1999) год, если известно, что: прибыль за 2009 год, тыс. руб. - 27 000; прогнозируемая на 2010 год прибыль - 29 000; Ставка дисконта для компании «X», рассчитанная по модели оценки капитальных активов -25%. Темп роста прибылей компании стабилизирован. Остаточный срок жизни бизнеса компании - неопределенно длительный (указанное может допускаться для получения предварительной оценки).

### Тесты

1. Верно ли утверждение: коэффициент «Цена/Прибыль» можно рассчитывать как на основе соотношения рыночной цены компании с ее общей чистой прибылью, так и делением цены одной акции компании на ее прибыль, приходящуюся на одну обыкновенную акцию предприятия?

(а) верно (б) неверно (в) нельзя сказать с определенностью

2. Компания AA имеет коэффициент «Цена/Прибыль», равный 7,5; компания BB — 6,0. Какая из компаний признается фондовым рынком более перспективной?

(а) компания AA

(б) компания BB

(в) нельзя сказать с определенностью

3. Оцениваемая компания для учета стоимости покупных ресурсов в себестоимости реализованной продукции применяет метод средней цены, а компания-аналог — метод LIFO. Нужно ли при использовании метода рынка капитала пересчитывать прибыль сопоставляемых компаний с одного метода учета на другой и, если нужно, то прибыль какой из этих компаний необходимо пересчитать?

(а) не нужно

(б) нужно, с пересчетом на метод LIFO прибылей оцениваемой компании

(в) нужно, с пересчетом прибылей компании-аналога на метод средней цены

(г) нельзя сказать с определенностью

4. В каком из перечисленных методов отношение «Цена/Прибыль до налогов» рассчитывается по цене акций, которая наблюдалась при слиянии или поглощении компании-аналога?

(а) в методе рынка капитала

(б) в методе сделок

(в) в методе отраслевой специфики

(г) в методе избыточных прибылей

(д) ни в одном из перечисленных

5. Может ли величина, обратная коэффициенту «Цена/Прибыль», использоваться для консервативной (заниженной) оценки ставки дисконта, по которой должны дисконтироваться доходы, ожидаемые инвестором с акций компании? Если да, то может ли эта же величина применяться как ставка дисконта для дисконтирования денежных потоков самой компании? Контроль акционеров за менеджерами компании не утерян.

(а) да, да

(б) да, нет

(в) нет

(г) нельзя сказать с определенностью

6. Зарубежный аналог в рыночном подходе по сравнению с отечественным:

(а) предпочтительнее, так как при его поиске на более объемном мировом фондовом рынке можно «найти открытую компанию, которая более строго соответствует специализации оцениваемой фирмы

(б) требует значительных корректировок в применяемых алгоритмах оценки из-за несопоставимости реакции фондового мирового и национального фондовых рынков на показываемые в России и зарубежных странах прибыли, а также в силу разных инвестиционных рисков в этих странах

(в) позволяет, тем не менее, реально использовать рыночный подход, так как решает проблему нахождения открытой компании-аналога с той же строго понятой отраслевой принадлежностью, что и у оцениваемой фирмы

(г) в итоге не изменяет принципиальную сущность рыночного подхода к оценке бизнеса и не отменяет его, более того, делает его более практичным

7. При использовании зарубежного аналога корректировочные коэффициенты учитывают:

(а) разную реакцию в разных странах рыночной цены на акции компаний с одним и тем же отношением «Цена/Прибыль» на показываемые компаниями чистые прибыли

(б) разное представление участников фондовых рынков разных стран о перспективах их экономик

(в) восприятие фондовым рынком разного уровня систематических инвестиционных рисков в стране оцениваемой фирмы и зарубежной компании-аналога

(г) все перечисленное выше

8. коэффициент «Цена/Прибыль» может наиболее успешно использоваться для оценки бизнеса, если он:

(а) стабилизирован в отрасли

- (б) стабилизирован применительно к выбранной компании-аналогу
- (в) неизменен в целом по национальной экономике
- (г) применительно к выбранной компании-аналогу изменяется от периода к периоду

9. Всегда ли верно следующее утверждение: рыночный подход к оценке бизнеса адекватен оценке предприятия как действующего?

- (а) да
- (б) нет
- (в) нельзя сказать с определенностью

10. Какой из ниже перечисленных критериев должен применяться для формирования списка компаний — кандидатов на признание аналогом оцениваемого предприятия?

- (а) отраслевая принадлежность компании, определенная экспертно
- (б) наличие в объеме выпуска компании-аналога и оцениваемого предприятия одинаковой профильной (на которой они специализируются) продуктовой группы согласно общепринятым классификаторам продукции (SIC или ЕГСКИ)
- (в) то же, что п. (б), если доля профильной продуктовой группы в компании-аналоге не ниже, чем на оцениваемом предприятии
- (г) то же, что п. (б), но применительно к доле профильной продуктовой группы в объеме продаж сравниваемых компаний
- (д) ни одно из указанного выше.

11. Может ли применяться величина, обратная коэффициенту «Цена/Прибыль» по открытой компании-аналогу, в качестве консервативно рассчитанной (несколько завышенной) нормы дохода для инвесторов оцениваемой закрытой компании, если несистематические риски для доходов их акционеров сопоставимы?

- (а) да
- (б) нет
- (в) нельзя сказать с определенностью

12. Как следует рассчитывать коэффициент «Цена/Денежный поток» по компании среднего размера, чьи акции торгуются на организованном фондовом рынке?

- (а) делением балансовой стоимости компании на ее объявленное сальдо поступлений и платежей за отчетный период
- (б) делением общей рыночной стоимости компании на сумму балансовой реформированной прибыли и сделанных ею отчислений на износ
- (в) делением произведения рыночной стоимости одной акции компании и общего количества ее акций в обращении на сумму ее объявленной прибыли до налогов и отчислений на износ этой компании за отчетный период
- (г) делением произведения рыночной стоимости одной акции компании и общего количества ее акций в обращении на сумму ее объявленной чистой прибыли и отчислений на износ этой компании за отчетный период
- (д) делением произведения рыночной стоимости одной акции компании и общего количества ее акций в обращении на прогнозируемое на текущий период сальдо поступлений и платежей компании
- (е) иным способом

13. Коэффициент «Цена/Прибыль» для открытых компаний наукоемких отраслей по сравнению с коэффициентом «Цена/Балансовая стоимость» обычно:

- (а) больше
- (б) меньше
- (в) равен ему
- (г) может быть с ним в любом соотношении

14. Можно ли сказать, что использование в рыночном подходе к оценке бизнеса зарубежного аналога:

- (а) повышает точность оценки
- (б) понижает точность оценки
- (в) делает оценку на базе данного подхода вообще возможной
- (г) не влияет на оценку



15. Применение зарубежного аналога в методах рынка капитала, сделок и отраслевой специфики учитывает:

- (а) индивидуальные предпочтения к рискам зарубежных инвесторов
- (б) отношение среднемирового инвестора к рискам вложения средств в компании страны, где зарегистрирована оцениваемая фирма, по сравнению с рисками инвестирования в страну, резидентом которой является выбранная компания-аналог
- (в) наличие инвестиционных ресурсов в стране оцениваемой фирмы по сравнению со страной компании-аналога
- (г) иное, не имеющее отношения ни к одному из приведенных выше положений

16. Если у строго (по отраслевой принадлежности) выбранной зарубежной компании-аналога коэффициент «Цена/Прибыль» в отчетном периоде существенно отличается от его значения в предыдущем периоде, можно ли использовать этот зарубежный аналог для оценки отечественной фирмы?

- (а) да
- (б) нет
- (в) в зависимости от обстоятельств

### **Практическое занятие 5. Затратный подход к оценке бизнеса**

**Цель занятия** заключается в формировании у студентов профессиональной компетенции ПК-1.1; ПК-1.2; ПК-1.3

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Каким образом оценка бизнеса методом накопления активов вписывается в систему понятий и целей определения стоимости предприятия, которая характерна для оценки закрытых компаний?
2. Чему равна оценка рыночной стоимости предприятия по методу накопления активов в его упрощенном варианте и с учетом корректировки кредиторской и дебиторской задолженности фирмы?
3. В чем разница между экономическим, технологическим и функциональным износами оборудования?
4. Чем измеряются физический, экономический, технологический и функциональный виды износа оборудования и недвижимости?
5. Как оценивается рыночная стоимость инвестиционного портфеля предприятия?
6. Каковы идея и алгоритм метода избыточных прибылей? Можно ли этот метод применить для оценки отдельных видов нематериальных активов предприятия, если известно, что именно наличие у предприятия данного актива (например, положительной деловой репутации) обуславливает определенные дополнительные прибыли?

#### **Тесты**

1. Верно ли утверждение: метод накопления активов, примененный к оценке промышленного предприятия с небольшой стоимостью гудвила, малым объемом избыточного имущества и незначительными финансовыми активами, ориентирован преимущественно на оценку ликвидационной стоимости предприятия?
  - (а) верно (б) неверно (в) нельзя сказать с определенностью
2. Допустимо ли при корректировке кредиторской и дебиторской задолженностей предприятия использовать одну и ту же ставку дисконта?
  - (а) да (б) нет (в) нельзя сказать с определенностью
3. Если оценка высоко технологичного промышленного предприятия, полученная

корректным применением метода рынка капитала, оказалась существенно ниже, чем оценка того же предприятия, полученная методом накопления активов, то о недооценке какого из видов износа имеющегося на предприятии оборудования это скорее всего свидетельствует?

- (а) физического
- (б) экономического
- (в) технологического
- (г) функционального

4. Чем в первую очередь можно объяснить отрицательную величину избыточных прибылей при оценке нематериальных активов предприятия методом избыточных прибылей?

- (а) отрицательным гудвиллом предприятия
- (б) завышением стоимости материальных активов предприятия
- (в) ничем из перечисленного

5. Увеличит или снизит оценку рыночной стоимости предприятия и корректировка его кредиторской задолженности, если ставка процента "По кредитным соглашениям предприятия ниже ставки дисконта, учитывающей его деловые риски?"

6. В чем заключается разница между оценкой ликвидационной стоимости закрытой компании и оценкой ее стоимости при условии ликвидации бизнеса фирмы?

(а) оценка ликвидационной стоимости закрытой компании и оценка ее стоимости при условии ликвидации бизнеса фирмы не отличаются друг от друга

(б) оценка ликвидационной стоимости закрытой компании от оценки ее стоимости при условии ликвидации бизнеса фирмы отличаются на сумму обязательств компании

(в) оценка ликвидационной стоимости закрытой компании от оценки ее стоимости при условии ликвидации бизнеса фирмы отличаются на величину разности между суммой обязательств компании и текущей стоимости их будущего обслуживания за предполагаемый срок ликвидации бизнеса

(г) отмеченное выше отличие справедливо, но кроме того скажется и то, что оценка активов фирмы при не ограниченной законом длительности ликвидации ее бизнеса будет производиться не с целью определения небольшой по размеру ликвидационной стоимости этих активов, а как оценка их обоснованной рыночной стоимости в расчете на разумный срок подготовки продаж названного имущества

(д) указанная разница характеризуется иным

7. Верно ли утверждение: при высокой доле на предприятии универсальных активов метод накопления активов позволяет получать более точные оценки обоснованной рыночной стоимости предприятия?

- (а) да
- (б) нет
- (в) нельзя сказать с определенностью

8. Какой из видов износа более характерен для высокотехнологичного универсального оборудования?

- (а) физический
- (б) экономический
- (в) технологический
- (г) функциональный

3. Оценка стоимости гудвила производится на основе и в условиях:

(а) оценки стоимости предприятия как действующего

(б) определения стоимости избыточных прибылей

(в) учета балансовой стоимости всей совокупности нематериальных активов

(г) капитализации прибылей, обусловленных воздействием чистых материальных

активов

(д) пп. (а), (б)

(з) пп. (в), (г)

(е) пп. (а), (в)

(и) пп. (а), (б), (в)

(ж) пп. (б), (в), (г)

(к) пп. (а), (б), (в), (г)

9. Финансово корректная оценка стоимости собственного капитала компании по методу накопления активов осуществляется в результате:

(а) оценки основных материальных и нематериальных активов,

- (б) оценки всех активов за вычетом всех ее обязательств,
  - (в) оценки активов компании с учетом корректировки кредиторской и дебиторской задолженностей на основе сальдо текущей стоимости платежей и поступлений по ним, дисконтированных по ставке дисконта, которая учитывает риски бизнеса компании
  - (г) иного подхода
10. Может ли быть рыночная оценка стоимости кредиторской задолженности выше величины этой задолженности по балансу предприятия?
- (а) да      (б) нет      (в) нельзя сказать с определенностью
6. Метод накопления активов предназначен для оценки:
- (а) ликвидационной стоимости компании
  - (б) фирмы как действующей, если она является финансовой компанией либо если наиболее ценными в ней оказываются нематериальные активы
  - (в) компании, где планируется ликвидировать ведущийся ею бизнес
  - (г) всего перечисленного выше
  - (д) пп. (а) + (б)
  - (е) пп. (б) + (в)
  - (ж) пп. (а) + (в)

### Задачи

#### Задача 1.

Предприятие оценено методом накопления активов. Его обоснованная рыночная стоимость составляет 100 млн. грн. На следующий день после получения этой оценки предприятие взяло кредит в 10 млн. грн. На 8 млн. грн. из средств кредита предприятие приобрело оборудование. Ставка процента по кредиту — 20% годовых. Уплата процентов — в конце каждого года. Погашение кредита — через 2 года. Как должна измениться оценка рыночной стоимости предприятия?

#### Задача 2.

Переоцененная рыночная стоимость материальных активов предприятия составляет 200 млн. грн. Отношение чистой прибыли к собственному капиталу в отрасли, к которой принадлежит предприятие, равно 15%. Средняя годовая чистая прибыль предприятия за предыдущие пять лет в ценах года, когда производится оценка предприятия, составляет 35 млн. грн. Рекомендуемый коэффициент капитализации прибылей предприятия — 25%. Оценить стоимость гудвила предприятия и суммарную рыночную стоимость предприятия по методу накопления активов.

## Практическое занятие 6. Оценка финансовых активов и обязательств предприятия в рамках затратного подхода

**Цель занятия** заключается в формировании у студентов профессиональной компетенции ПК-1.1; ПК-1.2; ПК-1.3

### Вопросы для обсуждения

1. Раскройте понятие обязательств предприятия.
2. Как осуществляется оценка дебиторской задолженности предприятия?
3. Реструктуризация кредиторской задолженности и консолидация долга
4. Реструктуризация задолженности по обязательным платежам в государственный бюджет.
5. Реструктуризация кредиторской задолженности как способ ее «очистки»
6. Реструктуризация дебиторской задолженности и управление ею в целях повышения ликвидности предприятия

### Тесты

1. В каких формах может осуществляться реструктуризация кредиторской задолженности?
  - (а) отсрочка или рассрочка просроченного или непросроченного долга
  - (б) то же по штрафным санкциям и пени, накопившимся по просроченному долгу
  - (в) конвертация долга в долевое участие в предприятии-должнике,
  - (г) консолидация долга
  - (д) списание части долга
  - (е) взаимозачет между кредиторской и дебиторской задолженностями по контрагентам, являющимся одновременно по отношению друг к другу кредиторами и дебиторами
  - (ж) во всех перечисленных выше формах
2. В чем должна заключаться реструктуризация дебиторской задолженности для финансово-кризисного предприятия?
  - (а) в отсрочке (рассрочке) платежей по дебиторской задолженности
  - (б) в конвертации просроченной дебиторской задолженности в акции фирм-должников
  - (в) в продаже наиболее ликвидной дебиторской задолженности
  - (г) во всем перечисленном выше
3. Можно ли преобразовать дебиторскую задолженность по ранее осуществленным поставкам с просроченной оплатой в векселя или облигации дебитора, выписанные им на будущие сроки, но на суммы, которые превышают задолженность?
  - (а) да
  - (б) нет
  - (в) нельзя сказать с определенностью
4. Какая из приведенных ниже формулировок критерия финансовой эквивалентности реструктурированного и нереструктурированного долга более корректна?
  - (а) текущая стоимость платежей по реструктурированному долгу должна быть равна текущей стоимости платежей по нереструктурированному долгу
  - (б) текущая стоимость платежей по реструктурированному долгу, полученная с использованием ставки дисконта, которая учитывает более низкий риск их неполучения (снижающийся вследствие вероятного финансового оздоровления предприятия-заемщика), должна быть равна текущей стоимости платежей по нереструктурированному долгу, рассчитанной с использованием ставки дисконта, которая учитывает высокий риск их неполучения от финансово-кризисного предприятия
5. Что из перечисленного является условием предоставления должнику возможности реструктурировать его долг?
  - (а) выделение под реструктурируемый долг дополнительного имущественного обеспечения (залога или поручительства)

(б) мировое соглашение с прочими кредиторами о не использовании средств, высвобождаемых от обслуживания реструктурируемого долга, на нужды более интенсивного погашения долга прочим кредиторам

(в) разработка бизнес-плана финансового оздоровления, опирающегося на быстро-окупаемые инвестиционные проекты, которые финансируются за счет средств, высвобождаемых от обслуживания реструктурируемого долга

(г) все перечисленное выше

6. Можно ли рассматривать реструктуризацию задолженности по обязательным платежам в государственный бюджет в качестве частного случая реструктуризации кредиторской задолженности, характеризующегося менее жесткой позицией государства как кредитора ?

(а) да           (б) нет           (в) нельзя сказать с определенностью

7. Является ли реструктуризация дебиторской задолженности менее реалистичной альтернативой по сравнению с истребованием долга через суд либо с вероятной потерей соответствующих средств?

(а) да           (б) нет           (в) нельзя сказать с определенностью

8. Продажа долевого участия в реализующих перспективные инновационные проекты дочерних предприятиях осуществляется на основе:

(а) балансовой стоимости имеющихся в них пакетов акций (паев)

(б) оценочной рыночной стоимости указанных пакетов акций или паев

(в) рыночной стоимости обращающихся на фондовом рынке акций дочерних предприятий

9. Что из перечисленного ниже финансово более эффективно?

(а) сокращение выпуска убыточной продукции и продажа высвобождающегося имущества

(б) освоение с использованием имеющихся активов продукции (товаров, услуг), по которой существует растущий спрос, при мобилизации внешнего заемного финансирования по рыночной кредитной ставке под залог имущества или поручительства

(в) то же, что и п. (б), но с финансированием инвестиций по освоению этой продукции за счет реструктуризации задолженности по обязательным платежам в федеральный и местный бюджеты

10. Что из перечисленного ниже не относится к мероприятиям по реструктуризации акционерного капитала?

(а) приведение уставного капитала предприятия в соответствие с его собственным капиталом

(б) выделение или учреждение дочерних предприятий (в том числе тех, которые должны быть объявлены несостоятельными)

(в) слияния с поставщиками или основными заказчиками

(г) поглощение финансово-кризисного предприятия той или иной холдинговой компанией

(д) обмен акциями между владельцами крупных долей в данном и стороннем предприятиях

(е) конвертация долга предприятия в его акции за счет акций, выкупленных предприятием ранее

(ж) ликвидация фирмы с внесением неликвидного свободного от долгов имущества в уставный капитал вновь учреждаемого предприятия

(з) банкротство фирмы с введением на ней процедуры внешнего управления

(и) ничего из перечисленного выше

11. Что из приведенного ниже не составляет собой содержания реструктуризации имущества (активов) предприятия?

(а) реструктуризация дебиторской задолженности

(б) списание безнадежной дебиторской задолженности

- (в) возвратный лизинг специального технологического оборудования
- (г) внесение имущества в уставные фонды выделяемых или вновь учреждаемых дочерних предприятий
- (д) отражение на балансе фирмы ранее не показывавшихся в нем нематериальных активов
- (е) выявление и продажа (или выведение с баланса прочими способами) избыточных активов
- (ж) приобретение либо создание собственными силами новых материальных и нематериальных активов, необходимых для реализации антикризисных инвестиционных проектов

(з) продажа долевых частей в реализующих перспективные инновационные проекты дочерних предприятиях

(и) ничего из перечисленного выше

12. Если в результате осуществления представленного кредитору бизнес-плана финансового оздоровления предприятие-должник может реально заработать средства для погашения долга в более поздние сроки, то отсроченный долг:

- (а) увеличивается по сравнению с его существующей величиной
- (б) уменьшается по сравнению с его существующей величиной (часть его списывается)
- (в) по сравнению с его существующей величиной не изменяется
- (г) может как уменьшиться, так и увеличиться в зависимости от уровня процента, подлежащего уплате в течение периода отсрочки

13. Реструктуризация кредиторской задолженности:

- (а) всегда может рассматриваться как форма дополнительного заемного финансирования
- (б) не всегда может рассматриваться как форма дополнительного заемного финансирования, так как ее реструктуризация путем конвертации долга в акции должника скорее выступает в качестве формы привлеченного финансирования либо самофинансирования
- (в) вообще не является формой финансирования предприятия-должника

14. Можно ли при заключении соглашения о реструктуризации долга с одним (главным) кредитором рассматривать заключение мирового соглашения с прочими кредиторами как фактическую реструктуризацию долга им на тех же условиях, на которых заключается полностью оформленное соглашение о реструктуризации долга с главным кредитором?

- (а) да
- (б) нет
- (в) нельзя сказать с определенностью

15. Какой из приведенных ниже вариантов реструктуризации кредиторской задолженности более реален?

- (а) конвертация задолженности по банковским кредитам в акции предприятия-должника
- (б) конвертация кредиторской задолженности банкам в акции (паи) дочерней фирмы, учреждаемой под инвестиционный проект с коротким сроком окупаемости и высокой внутренней нормой рентабельности
- (в) реструктуризация задолженности по обязательным платежам в бюджет при отсутствии реалистичного бизнес-плана финансового оздоровления

16. В каких из перечисленных ниже форм не может осуществляться реструктуризация кредиторской задолженности Государственному пенсионному фонду?

- (а) отсрочка или рассрочка просроченного или непросроченного долга
- (б) то же, что п. (а), но по штрафным санкциям и пени, накопившимся по просроченному долгу
- (в) конвертация долга в долевое участие в предприятии-должнике
- (г) консолидация долга
- (д) списание части долга
- (е) взаимозачет между кредиторской и дебиторской задолженностями по контрагенту

там, являющимся одновременно по отношению друг к другу кредиторами и дебиторами

- |                  |                  |
|------------------|------------------|
| (ж) пп. (а), (б) | (к) пп. (в), (е) |
| (з) пп. (в), (г) | (л) пп. (г), (е) |
| (и) пп. (в), (д) |                  |

17. Что из перечисленного ниже является главным условием предоставления должнику возможности реструктурировать его долг (без обеспечения этого условия соблюдение всех остальных условий может даже не рассматриваться)?

(а) выделение под реструктурируемый долг дополнительного имущественного обеспечения (залога или поручительства)

(б) мировое соглашение с прочими кредиторами о не использовании средств, высвобождаемых от обслуживания реструктурируемого долга, на нужды более интенсивного погашения долга прочим кредиторам

(в) разработка бизнес-плана финансового оздоровления, опирающегося на быстро-окупаемые инвестиционные проекты, которые финансируются за счет средств, высвобождаемых от обслуживания реструктурируемого долга

(г) реорганизация предприятия

18. Продажа или залог долевого участия в реализующих перспективные инновационные проекты дочерних предприятиях, если в материнской фирме имеется государственный пакет акций, при реструктуризации ее задолженности по обязательным платежам в государственный бюджет:

(а) не допускаются

(б) допускаются

(в) являются предметом особого рассмотрения

19. Может ли залог акций предприятия-должника при реструктуризации его задолженности по обязательным платежам в государственный бюджет выступить легальным способом национализации соответствующих пакетов акций?

(а) с определенностью — да

(б) с определенностью — нет

(в) нельзя сказать с определенностью

## Задачи

Задача 1.

Какая сумма из кредиторской задолженности в 1 млн. грн. может быть реструктурирована посредством отсрочки ее уплаты на 1 год, если известно, что:

- ставка дисконта, учитывающая риски неплатежа через месяц по нереструктурированному долгу, составляет 120% годовых;
- ставка дисконта, учитывающая уменьшенные риски неплатежа по реструктурированному долгу заемщика, имеющего обоснованный бизнес-план финансового оздоровления, оценивается в 20% годовых;
- кредитная ставка по процентным платежам, которые должнику надлежит выплачивать по отсроченному долгу в течение периода отсрочки, равна 12% годовых?

Задача 2.

Укажите размер вероятной выручки от реализации на рынке векселя, в который реструктурируется дебиторская задолженность в 500 000 тыс. грн., если из анализа рыночной стоимости векселей конкретного дебитора, выписанных на сопоставимый срок выплаты, известно, что они продаются за 15% суммы векселя?

Задача 3.

Если балансовая стоимость контрольного пакета в дочернем предприятии фирмы-учредителя составляет 2 млн грн., обоснованная рыночная стоимость этого пакета (опреде-

ленная методами оценки бизнеса) — 3,2 млн. грн., вероятная выручка от его продажи найденному конкретному потенциальному покупателю — 2,5 млн. грн., номинальная стоимость составляющих пакет акций — 500 тыс. руб., то на сколько (в долях единицы) увеличится коэффициент текущей ликвидности фирмы после продажи ею доли в дочернем предприятии и направлении выручки от этого на пополнение оборотных средств? Краткосрочная задолженность фирмы — 5 млн. грн.; оборотные средства фирмы до продажи пакета акций в дочерней фирме — 8 млн. грн.

### РАЗДЕЛ 3. ОЦЕНКА БИЗНЕСА В ОСОБЫХ УСЛОВИЯХ

#### Практическое занятие 7. Реструктуризация: понятие, сущность, объекты

**Цель занятия** заключается в формировании у студентов профессиональной компетенции ПК-1.1; ПК-1.2; ПК-1.3

#### Вопросы для обсуждения

1. Раскройте сущность реструктуризации компании как способа повышения ее рыночной стоимости.
2. Раскройте сущность и содержание понятий «дробление крупных предприятий», «слияния», «поглощения», «банкротство».
3. Раскройте специфику оценки компании в случае слияния, поглощения, разукрупнения.
4. Раскройте сущность понятия «реинжиниринг» предприятия
5. Что такое аллокационные инновации и как они соотносятся с технологическими продуктовыми и процессными инновациями?
6. Какие виды аллокационных инноваций обычно различают и как они влияют на повышение стоимости фирмы?
7. В чем заключаются разные формы дробления крупных финансово-кризисных предприятий в контексте реструктуризации фирмы и ее имущественного комплекса?
8. Как связаны различные дробления предприятия с бизнес-планированием его финансового оздоровления?
9. Чего следует избегать при дроблении крупных предприятий, особенно высокотехнологичных и с технически сложным продуктом?
10. Какие виды слияния предприятий могут рассматриваться в качестве антикризисных аллокационных инноваций?
11. К чему сводятся финансовые условия эффективного поглощения предприятий? Приведите критериальные формулы финансовой эффективности такого поглощения.

#### Тесты

1. Верно ли следующее утверждение реструктуризация предприятия означает его реорганизацию?  
(а) да (б) нет (в) нельзя сказать с определенностью
2. Что представляют собой мероприятия по реструктуризации акционерного капитала предприятия?  
(а) приведение уставного капитала предприятия в соответствие с его собственным капиталом  
(б) выделение или учреждение дочерних предприятий (в том числе тех, которые должны быть объявлены несостоятельными)  
(в) слияния с поставщиками или основными заказчиками



- (г) поглощение финансово-кризисного предприятия той или иной холдинговой компанией
  - (д) ликвидацию фирмы с внесением неликвидного свободного от долгов имущества в уставный капитал вновь учреждаемого предприятия
  - (е) банкротство фирмы с введением на ней процедуры внешнего управления
  - (ж) все перечисленное выше
3. В чем из приведенного ниже состоит реструктуризация имущества предприятия?
- (а) в выявлении и продаже (или выведении с баланса прочими способами) избыточных активов
  - (б) в приобретении либо создании собственными силами новых материальных и нематериальных активов, необходимых для реализации антикризисных инвестиционных проектов
  - (в) в возвратном лизинге специального технологического оборудования
  - (г) во внесении имущества в уставные фонды выделяемых или вновь учреждаемых дочерних предприятий
  - (д) в отражении на балансе фирмы ранее не показывавшихся в нем нематериальных активов
  - (е) в продаже долевых частей в реализующих перспективные инновационные проекты дочерних предприятиях
  - (ж) во всем перечисленном выше
4. Верно ли следующее утверждение: реструктуризация имущества предприятия предполагает более эффективное его использование?
- (а) да      (б) нет      (в) нельзя сказать с определенностью
5. Верно ли следующее утверждение: реструктуризация предприятия включает в себя реструктуризацию его производственной программы?
- (а) да      (б) нет      (в) нельзя сказать с определенностью
6. Верно ли следующее утверждение: антикризисные аллокационные инновации являются обеспечивающими по отношению к процессным и продуктовым антикризисным нововведениям?
- (а) да      (б) нет      (в) в зависимости от обстоятельств
7. Что из перечисленного ниже не относится к аллокационным инновациям?
- (а) упорядоченная ликвидация предприятия с учреждением новых фирм за счет свободного от долгов неликвидного остатка имущества
  - (б) банкротства
  - (в) реструктуризация акционерного капитала путем выпуска акций большего номинала в обмен на акции обесцененного инфляцией меньшего прежнего номинала
  - (г) дробления
  - (д) слияния и поглощения
  - (е) ни одно из перечисленного выше
8. Дробления предприятия посредством его разделения и учреждения новых предприятий отличаются друг от друга тем, что:
- (а) дочерние фирмы, образуемые при разделении материнского предприятия, получают от него в виде имущественного взноса в уставный капитал те активы, которыми пользовались базовые для этих фирм бывшие подразделения (структурные единицы) материнского предприятия, в то время как учреждаемые вновь дочерние фирмы создаются под конкретные финансово-эффективные инвестиционные проекты и получают от материнского предприятия в свое владение имущество, которое им нужно для этих проектов, независимо от того, в каких подразделениях финансово-кризисного предприятия данное имущество использовалось
  - (б) при разделении предприятия составляются разделительные балансы и дочерним фирмам передается часть долгов материнского предприятия, в то время как этого не делается при учреждении под финансово-эффективные проекты новых предприятий

(в) кредиторы материнского предприятия-должника не могут вмешаться в учреждение его новых дочерних фирм типа «предприятие под проект», но могут это сделать при разделении материнской компании

(г) пп. (а), (б)

(е) пп. (а), (в)

(д) пп. (б), (в)

(ж) пп. (а), (б), (в)

9. Что из названного ниже служит целью дробления крупного финансово-кризисного предприятия?

(а) привлечение внешнего финансирования для выделенных дочерних фирм, выпускающих выгодную продукцию, для расширения ее выпуска и продаж

(б) ускоренное банкротство выделяемых дочерних предприятий с имуществом и продукцией, не составляющими коммерческой ценности, при перенесении на них в то же время долгов наиболее активных (в истребовании ими задолженности) кредиторов

(в) привлечение дополнительных заказов в портфель заказов по бизнесам выделенных имеющих уникальные активы дочерних фирм при условии, что на последних сразу после их выделения вводится процедура внешнего управления, «замораживающая» выплаты по перенесенной на дочерние фирмы части долгов материнского предприятия и позволяющая рассчитывать на приток новых заказов, которые можно успеть выполнить за счет предусмотренных по ним авансам (поэтапной оплаты), имея в виду, что поступления по этим заказам за время внешнего управления не будут согласно требованиям кредиторов в безусловном порядке списываться со счетов исполнителя заказов по мере их поступления

(г) все перечисленное выше

10. При использовании какой из указываемых ниже форм слияния предприятий с наибольшей вероятностью могут пострадать интересы акционеров меньшинства?

(а) слияние путем приобретения крупного пакета акций одной из сливающихся компаний непосредственно компанией—участником слияния (либо в результате обмена акциями, находящимися во владении этих предприятий)

(б) слияние посредством обмена акциями между крупными акционерами сливающихся компаний

11. На основе чего устанавливается обоснованное обменное соотношение при обмене малоликвидными акциями сливающихся компаний?

(а) соотношения балансовых стоимостей собственного капитала (чистых активов) рассматриваемых компаний, приходящихся на одну акцию в каждой из этих фирм

(б) соотношения котировочной стоимости их акций

(в) установления эквивалентности в обоснованной [рыночной] или внутренней (фундаментальной) стоимости обмениваемых пакетов акций, которая определяется специальными методами оценки бизнеса, предварительно примененными к оценке всего собственного капитала сливающихся компаний

12. Верно ли следующее утверждение: поглощаемая компания на момент ее поглощения является, как правило, недооцененной фондовым рынком

(а) да

(б) нет

(в) в зависимости от обстоятельств

13. От чего зависит целесообразность поглощения гой или иной компании?

(а) от соотношения темпов роста прибылей поглощающей и поглощаемой фирм

(б) от уровня цен на поставляемые поглощаемой компанией покупные ресурсы

(в) от уровня предлагаемых сбытовых цен и конкуренции за заказы поглощаемой компании-заказчика

(г) от ценности имущества поглощаемого предприятия

(д) от всего перечисленного выше

14. В каких случаях банкротство финансово-кризисного предприятия может рассматриваться как самостоятельная аллокационная инновация?

(а) при введении на предприятии внешнего наблюдения

(б) при осуществлении процедуры внешнего управления

(в) при проведении на предприятии-банкроте процедуры конкурсного производства

15. Какое из предприятий при дроблении крупной фирмы по принципу ее разделения на самостоятельные предприятия на базе всех ее бывших «центров прибыли» (специализированных на финальной продукции подразделений) оказывается под наибольшим риском банкротства?

- (а) выделенные убыточные предприятия
- (б) выделенные прибыльные предприятия
- (в) материнская (центральная) компания

16. Что из перечисленного ниже является неверным утверждением?

(а) для того, чтобы предотвратить потерю фактического контроля над нуждающейся в инвестициях перспективной выделенной дочерней фирмой, предприятию необходимо удерживать в ней контрольный пакет акций, не допуская сторонних акционеров, получающих по закрытой подписке вновь выпускаемые акции дочерней фирмы

(б) для достижения обозначенной цели ключевое нужное дочерней фирме имущество следует не вносить в качестве учредительного взноса, а предоставлять в продлеваемую аренду

(в) для сохранения влияния на дочернюю фирму необходимо продолжать распоряжаться принадлежащими материнскому предприятию социальными активами, которыми пользуются менеджеры и работники дочерней фирмы

17. Какое соотношение между коэффициентами «Цена/Прибыль» поглощающей и поглощаемой компаний является характерным?

(а) коэффициент «Цена/Прибыль» у поглощаемой компании выше, чем у поглощающего ее предприятия

(б) коэффициент «Цена/Прибыль» у поглощаемой компании ниже, чем у поглощающего ее предприятия

(в) указанные коэффициенты одинаковы

18. Какая схема слияния предприятия более предпочтительна для их мелких акционеров?

(а) купля — продажа крупных пакетов акций, которыми распоряжаются сами сливающиеся предприятия

(б) обмен акциями между акционерами сливающихся компаний

(в) иное

19. Слияние между предприятиями-контрагентами преследует цель:

(а) максимизации доходов с акций входящих в инвестиционный портфель сливающихся компаний

(б) снижения издержек трансакций

(в) увеличения прибылей одного из сливающихся предприятий в результате заключения с другим сливающимся предприятием более выгодных договоров по купле—продаже товаров и услуг

(г) пп. (а), (б)

(е) пп. (а), (в)

(д) пп. (б), (в)

(ж) пп. (а), (б), (в)

20. Является ли банкротство предприятия, осуществляемое посредством введения на нем процедуры конкурсного производства, формой реорганизации компании?

(а) да

(б) нет

(в) в зависимости от обстоятельств

21. Может ли предприятие-банкрот иметь положительную рыночную стоимость?

(а) да

(б) нет

22. Дробление крупных предприятий вызвано:

(а) потерей их управляемости

(б) возможностью привлекать внешнее финансирование инвестиционных проектов, реализуемых выделяемыми дочерними компаниями

(в) необходимостью вывести из-под риска банкротства и распродажи наиболее ценных элементов имущественного комплекса материнской фирмы

(г) возможностью привлекать дополнительные заказы на выделяемые по раздели-

тельному балансу дочерние компании, если на них вводится внешнее управление

(д) всем перечисленным выше

23. В случае коммерческого успеха выделенного дочернего предприятия материнская фирма (центральная компания) будет получать от него финансовую поддержку в основном посредством:

(а) дивидендов

(б) трансфертных сделок по продаже дочернему предприятию разрабатываемых в центральной компании новых технологий

(в) ликвидации дочернего предприятия с продолжением его бизнеса центральной компанией и получения свободного от долгов ликвидного остатка имущества дочернего предприятия

(г) всего перечисленного выше

(д) пп. (а), (б)

(е) пп. (б), (в)

(ж) пп. (а), (в)

24. Дробление крупного финансово-кризисного предприятия:

(а) является универсальным и всегда рекомендуемым средством финансового оздоровления

(б) может рекомендоваться только в том случае, если способно привести к росту рыночной стоимости компании (теперь — концерна) в результате уже реализуемых лучших перспектив освоения и расширения выпуска выгодной продукции

(в) не имеет отношения к краткосрочному плану финансового оздоровления

25. Что из названного ниже не должно служить целью дробления крупного финансово-кризисного предприятия?

(а) ускоренное банкротство выделяемых дочерних предприятий с имуществом и продукцией, не составляющими коммерческой ценности, при перенесении на них в то же время долгов наиболее активных (в истребовании ими задолженности) кредиторов

(б) привлечение внешнего финансирования для выделенных дочерних фирм, выпускающих выгодную продукцию, для расширения ее выпуска и продаж

(в) привлечение дополнительных заказов в портфель заказов по бизнесам выделенных имеющих уникальные активы дочерних фирм при условии, что на последних сразу после их выделения вводится процедура внешнего управления, «замораживающая» выплаты по перенесенной на дочерние фирмы части долгов материнского предприятия и позволяющая рассчитывать на приток новых заказов, которые можно успеть выполнить за счет предусмотренных по ним авансам (поэтапной оплаты), имея в виду, что поступления по этим заказам за время внешнего управления не будут согласно требованиям кредиторов в безусловном порядке списываться со счетов исполнителя заказов по мере их поступления

(г) ускоренное банкротство центральной компании после выведения из нее ценного имущества и оставления за центральной компанией основной суммы долгов наиболее критичным (активным) кредиторам

26. Какие из приведенных ниже способов действия могут быть рекомендованы в качестве методов обеспечения фактического контроля над выделяемыми дочерними компаниями?

(а) предоставление ключевого для дочерней компании имущества в продлеваемую аренду

(б) сохранение в составе материнской компании исследовательского центра

(в) использование для давления на менеджеров и работников дочерних фирм, принадлежащих центральной компании социальных активов, которые этими людьми фактически используются

(г) все перечисленное выше

27. Какая из названных ниже форм слияния предприятий с наибольшей вероятностью исключает ущерб для интересов акционеров меньшинства?

(а) слияние путем приобретения крупного пакета акций одной из сличающихся компаний непосредственно компанией — участником; слияния (либо в результате обмена акциями, находящимися во владении этих предприятий)

(б) слияние посредством обмена акциями между крупными акционерами сливающихся компаний

(в) слияние материнских компаний посредством слияния их дочерних предприятий

18. Каким образом устанавливается обоснованное обменное соотношение при обмене ликвидными акциями сливающихся компаний?

(а) установлением эквивалентной обоснованной [рыночной] или внутренней (фундаментальной) стоимости обмениваемых пакетов акций, которая определяется специальными методами оценки бизнеса, предварительно примененными к оценке всего собственного капитала сливающихся компаний

(б) на основе соотношения балансовых стоимостей собственного капитала (чистых активов) рассматриваемых компаний, приходящихся на одну акцию в каждой из этих фирм

(в) на соотношении котировочных стоимостей их акций

(г) на базе соотношения рыночной стоимости всех их находящихся в обращении акций

28. Можно ли сказать, что поглощение компании влечет за собой ее ликвидацию и превращение в структурную единицу (подразделение, филиал) поглощающей фирмы?

(а) да (б) нет

29. Наиболее эффективные поглощения предполагают:

(а) информационную асимметрию между поглощающей компанией-рейдером и прочими участниками фондового рынка по поводу доступа к внутренней информации поглощаемого предприятия

(б) поглощение капиталоемкого финансово-кризисного предприятия с высокой долей специальных активов

(в) поглощение финансово-кризисного предприятия с перспективными инвестиционными проектами

(г) разводнение акций поглощающей компании

(д) пп. (а), (б), (в), (г)

(з) пп. (б), (в), (г)

(л) пп. (б), (в)

(е) пп. (а), (б), (в)

(и) пп. (а), (б)

(м) пп. (б), (г)

(ж) пп. (а), (б), (г)

(к) пп. (а), (в)

(н) пп. (в), (г)

30. Банкротство имеющего ценные неликвидные нематериальные активы предприятия должно предполагать:

(а) ликвидацию предприятия

(б) сокращение выпуска продукции и персонала с распродажей материальных активов

(в) сокращение издержек при освоении новой конкурентоспособной продукции на основе привлекаемого внешнего финансирования.

## Задачи

Задача 1.

Каким должно быть обоснованное соотношение  $N$  обмена акциями при слиянии компании  $A$  с компанией  $B$ , если известно, что обоснованная рыночная (оценочная) стоимость закрытой компании 1 равна 100 000 000 грн., а рыночная стоимость одной ликвидной

акции открытой компании *B* составляет 15 грн. Общее количество акций компании *B* — 1 млн. Компанией выкуплено с рынка и выведено из обращения (не предлагается к продаже) 100 000 акций; выпущено, но не размещено на фондовом рынке 50 000 акций.

Задача 2.

Какой из двух предложенных ниже вариантов финансового оздоровления и повышения стоимости предприятия более предпочтителен с точки зрения ликвидации угрозы банкротства? Коэффициент текущей ликвидности предприятия равен 0,7. Краткосрочная задолженность фирмы составляет 500 000 грн. и не меняется со временем в обоих вариантах

Вариант 1. Продажа недвижимости и оборудования с вероятной выручкой от этого на сумму в 600 000 грн.

Вариант 2. В течение того же времени освоение новой имеющей спрос продукции и получение от продаж чистой прибыли в 400 000 грн. При этом необходимые для освоения указанной продукции инвестиции равны 200 000 грн. и финансируются из выручки от продажи избыточных для выпуска данной продукции недвижимости и оборудования.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Основная литература			
Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес

Л1.1	Погорелый А. П.	Оценка бизнеса в кризисных условиях	Москва: Лаборатория книги, 2012	<a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=140285">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=140285</a>
Л1.2	Чухнина Г.	Предпринимательская деятельность и оценка бизнеса	Москва: Студенческая наука, 2012	<a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=214576">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=214576</a>
Л1.3	Чухнина Г.	Предпринимательская деятельность и оценка бизнеса	Москва: Студенческая наука, 2012	<a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=210541">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=210541</a>
<b>Дополнительная литература</b>				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
Л2.1	Данилов Н. Н.	Оценка бизнеса. Краткий курс: учебное пособие	Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2010	<a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=232334">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=232334</a>
Л2.2	Куянцев И. А.	Предпринимательская деятельность и оценка бизнеса	Москва: Студенческая наука, 2012	<a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=2280">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=2280</a>
Л2.3	Куянцев И. А.	Предпринимательская деятельность и оценка бизнеса	Москва: Студенческая наука, 2012	<a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=2280">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=2280</a>
<b>Методические разработки</b>				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
Л3.1	ДГТУ, АК; сост. Г.Р. Легоньякая	Методические указания для изучения дисциплины "Макроэкономика"	Ростов н/Д.: ИЦ ДГТУ, 2018	<a href="https://ntb.donstu.ru/content/metodicheskie-ukazaniya-dlya-izucheniya-discipliny-ekonomika">https://ntb.donstu.ru/content/metodicheskie-ukazaniya-dlya-izucheniya-discipliny-ekonomika</a>
<b>Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"</b>				
Э1	Чеботарев Н.Ф. Оценка стоимости предприятия (бизнеса): учебник / Чеботарев Н.Ф.— М.: Дашков и К, 2015. 253— с.			
Э2	Ивлиева Н.Н. Оценка стоимости имущества: учебное пособие / Ивлиева Н.Н., Ванданимаева О.М., Дронов П.В.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. 736— с.			
Э3	Грибовский С.В. Математические методы оценки стоимости недвижимого имущества: учебное пособие / Грибовский С.В., Сивец С.А.— М.: Финансы и статистика, 2014. 368— с.			
<b>Перечень программного обеспечения</b>				
6.3.1.1	Windows server 2003			
6.3.1.2	Windows XP Professional with Service Pack2			
6.3.1.3	Windows Vista			

6.3.1.4	Microsoft Exchange Server 2007
6.3.1.5	Microsoft Office Project Professional 2007
6.3.1.6	Microsoft Office Project Server 2007
6.3.1.7	Office Access 2007
6.3.1.8	Office SharePoint Server 2007
6.3.1.9	Office InfoPath 2007
6.3.1.10	Office OneNote 2007
6.3.1.11	Office Visio Professional 2007
<b>Перечень информационных справочных систем</b>	
Информационная справочная система КонсультантПлюс.Ставропольский край // Режим досту-	





МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
Технологический институт сервиса (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе  
(ТИС (филиал) ДГТУ в г.Ставрополе)

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

для организации самостоятельной работы  
по дисциплине «Оценка бизнеса»  
для студентов направления подготовки  
38.04.02 Менеджмент профиль «Стратегическое управление»

Методические указания по дисциплине «Оценка бизнеса» содержат задания для магистров, необходимые для организации самостоятельной работы.

Проработка предложенных заданий позволит обучающимся приобрести необходимые знания в области изучаемой дисциплины.

Предназначены для студентов направления подготовки 38.04.02 Менеджмент профиль «Стратегическое управление»

## СОДЕРЖАНИЕ

### Введение

1. Общая характеристика самостоятельной работы
  2. Контрольные точки и виды отчетности по ним
  3. Методические рекомендации по изучению теоретического материала
  4. Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям
  5. Методические рекомендации по подготовке доклада
  6. Методические рекомендации по подготовке к тестированию
  7. Методические рекомендации по выполнению контрольной работы
  8. Методические рекомендации по подготовке к экзамену
- Список рекомендуемых информационных источников

## **ВВЕДЕНИЕ**

Цель методических указаний – оказать помощь магистрам в освоении курса «Оценка бизнеса».

Данные методические указания направлены на систематизированное и логически последовательное изучение общих закономерностей функционирования экономики с помощью обсуждения проблемных вопросов по теме, решения проблемных задач и обсуждения ситуаций, тестов, подготовки рефератов, докладов, презентаций.

Перед началом курса целесообразно ознакомиться со структурой дисциплины на основании программы, а также с последовательностью изучения тем и их объемом. С целью оптимальной самоорганизации необходимо сопоставить эту информацию с графиком занятий и выявить наиболее затратные по времени и объему темы, чтобы заранее определить для себя периоды объемных заданий.

### **1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**

Цель данной дисциплины – дать знания по основным теоретическим вопросам оценки бизнеса и ее методологии; раскрыть проблемы современной практики оценки бизнес-линий; научить слушателей управлению стоимостью компании, объективно оценивать текущую стоимость активов компаний, оценить рыночную ценность инвестиционного проекта.

Изучение дисциплины нацелено на формирование магистров, способных обобщать экономические явления, прогнозировать развитие предприятия, разрабатывать направления повышения эффективности их деятельности в условиях рыночной экономики.

Применение метода системного анализа к изучению данной дисциплины определяет следующие ее задачи: изучение экономических проблем в исторической перспективе, расширение знания студентов в области экономики, развитие способности обучающихся к пониманию и критическому осмыслению проблем современности, обсуждаемых в средствах массовой информации, экономической литературе, а также приобретение навыков последовательно и грамотно излагать свои мысли в устной и письменной форме.

В результате освоения данной дисциплины формируются следующие компетенции у обучающегося:

ПК-1.1: Осуществляет оценку текущего и параметры будущего развития организации исходя из результатов комплексного экономического и стратегического анализа;

ПК-1.2: Выявляет бизнес-возможности для стратегических изменений;

ПК-1.3: Проводит выбор стратегии развития, разрабатывает планы реализации стратегических изменений, осуществляет контроль их реализации.

Самостоятельная работа по дисциплине «Оценка бизнеса» выполняется с целью получения и закрепления знаний, приобретенных при изучении теоретического материала.

### **2. КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ И ВИДЫ ОТЧЕТНОСТИ ПО НИМ**

Контроль качества и сроков изучения тем лекций выполняется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в виде конспектирования текста.

Контроль качества и сроков выполнения практических заданий осуществляется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в соответствии с заданием.

Контроль качества сдачи доклада осуществляется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в соответствии с заданием.

Успеваемость обучающихся по каждой дисциплине оценивается в ходе текущего контроля и промежуточной аттестации.

### **3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА**

Изучение любого раздела или темы следует начинать с ознакомления с вопросами плана изучения темы. Теоретический материал представляет собой конспект лекций, содержащий необходимый набор утверждений и формул (без детальных подробностей), но с подробным обоснованием их использования при решении конкретных экономических задач. При изучении материала необходимо помимо лекционных материалов использовать рекомендуемую основную и дополнительную литературу для лучшего усвоения материала.

Осваивать теорию следует в соответствии с той последовательностью, которая представлена в плане лекции. Методика работы с литературой предусматривает ведение записи прочитанного в виде плана - конспекта, опорного конспекта. Это позволит сделать знания системными, зафиксировать и закрепить их в памяти.

Для успешного освоения дисциплины, необходимо самостоятельно детально изучить представленные темы по рекомендуемым источникам информации. При подготовке к занятиям следует руководствоваться указаниями и рекомендациями преподавателя, использовать основную литературу из представленного им списка. Для наиболее глубокого освоения дисциплины рекомендуется изучать литературу, обозначенную как «дополнительная» в представленном списке в РПД.

#### **Вопросы для подготовки к устному опросу текущего контроля (Блок 1)**

1. Сущность, необходимость и организация оценочной деятельности в рыночной экономике.
2. Цели оценки и виды стоимости.
3. Объекты и субъекты стоимостной оценки.
4. Основные подходы к оценке бизнеса
5. Оценка бизнеса как имущественного комплекса
6. Факторы, влияющие на оценку стоимости предприятия
7. Основные принципы оценки стоимости предприятия
8. Этапы процесса оценки бизнеса
9. Каково практическое применение оценки бизнеса в управлении стоимостью предприятия?
10. Различия общих и специальных применений оценки бизнеса

#### **Вопросы для подготовки к устному опросу текущего контроля (Блок 2)**

1. Сущность реструктуризации компании как способа повышения ее рыночной стоимости.
2. Сущность и содержание понятий «дробление крупных предприятий», «слияния», «поглощения», «банкротство».
3. Специфика оценки компании в случае слияния, поглощения, разукрупнения.
4. Сущность понятия «реинжиниринг» предприятия
5. Аллокационные инновации и как они соотносятся с технологическими продуктовыми и процессными инновациями?
6. Виды аллокационных инноваций обычно различают и как они влияют на повышение стоимости фирмы
7. В чем заключаются разные формы дробления крупных финансово-кризисных предприятий в контексте реструктуризации фирмы и ее имущественного комплекса?
8. Как связаны различные дробления предприятия с бизнес-планированием его финансового оздоровления?
9. Чего следует избегать при дроблении крупных предприятий, особенно высокотехнологичных и с технически сложным продуктом?
10. Какие виды слияния предприятий могут рассматриваться в качестве антикризисных аллокационных инноваций?

#### **Критерии оценки устного опроса**

Полнота ответа на поставленный вопрос, умение использовать термины, приводить примеры, делать выводы.

За каждый блок в сумме обучающийся должен получить 25 баллов, из них 5 – за посещение занятий, 5 - Выполнение дополнительных заданий (доклад, статья, презентация ), 10 – за выполнение тестовых заданий, 5 – за защиту лабораторных работ

Критерии получения оценки:

- результат, содержащий полный правильный ответ – максимальное количество баллов;
- результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – более 60%) или ответ, содержащий незначительные неточности – 75% от максимального количества баллов;

результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – от 30 до 60%) или ответ, содержащий значительные неточности -40 % от максимального количества баллов;

- результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – менее 30%), неправильный ответ (ответ не по существу задания) или отсутствие ответа – 0 % от максимального количества баллов.

#### **4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

Процесс подготовки к практическим (семинарским) занятиям включает изучение нормативных документов, обязательной и дополнительной литературы по рассматриваемому вопросу.

Непосредственное проведение практического (семинарского) занятия предполагает:

- индивидуальные выступления студентов с сообщениями по какому-либо вопросу изучаемой темы;

- фронтальное обсуждение рассматриваемой проблемы, обобщения и выводы;

- решение задач и упражнений по образцу;

- решение вариантных задач и упражнений;

- решение ситуационных производственных (профессиональных) задач;

- проектирование и моделирование разных видов и компонентов профессиональной деятельности.

Процесс подготовки к практическим (семинарским) занятиям включает изучение нормативных документов, обязательной и дополнительной литературы по рассматриваемому вопросу.

#### **5. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ РЕФЕРАТА**

К самостоятельной работе относится написание и защита реферата в семестре. Подготовка реферата по дисциплине «Оценка бизнеса» - один из основных этапов учебного процесса в обучении студентов, которым необходимо приобрести навыки самостоятельного исследования и представления его результатов. Тема выбирается студентом самостоятельно по согласованию с преподавателем.

Примерные темы рефератов:

1. Предприятие и собственность.
2. Содержание и современные формы предпринимательства.
3. Малый бизнес как составная часть рыночной экономики.
4. Льготы предприятий малого бизнеса.
5. Проблемы малого бизнеса в России и пути их преодоления.
6. Основные черты бизнесмена.
7. Государственная поддержка малого бизнеса.
8. Целевые установки и формирование стратегии развития малого бизнеса.
9. Формирование кадрового потенциала предприятия.
10. Учет и оценка основных средств и нематериальных активов.
11. Показатели и пути улучшения использования основных средств.
12. Значение и предпосылки инновационной деятельности бизнеса.
13. Понятие «инжиниринг бизнеса» и «реинжиниринг бизнеса».
14. Бизнес-процессы в условиях их успешного реинжиниринга.
15. Франчайзинговая форма организации бизнеса.
16. Организация контроллинга на предприятии.
17. Порядок создания нового предприятия
18. Управление новым предприятием.
19. Оценка рисков бизнеса.
20. Организационные меры по профилактике и нейтрализации рисков.

В результате подготовки реферата студент может выступать на конференциях и семинарах по этому вопросу.

##### **Общие рекомендации по подготовке реферата**

Реферат должен включать в себя введение, основную часть и заключение.

Во введении необходимо отразить обоснование актуальности выбранной темы, краткое описание текущего состояния проблемы. В нем студент должен указать цель и задачи работы, объект исследования, элементы новизны, введенные в процессе написания работы. Необходимо перечислить проблемы, которые должны быть решены в рамках выбранной темы.

Основная часть реферата должна содержать вопросы, предусмотренные в плане работы. В ней необходимо отразить теоретические основы, раскрывающие суть проблемы, проанализировать собранные материалы, характеризующие практическую сторону объекта исследования. Этот раздел может содержать рабочие таблицы, диаграммы (диаграммы и другие материалы).

В заключение необходимо отразить выводы и предложения, полученные в результате предыдущей работы. Они должны быть сформулированы четко и точно.

Список литературы включает в алфавитном порядке список современных законов и нормативных актов, соответствующей научной литературы, научных работ, статистических сборников и других источников, выпущенных не ранее пяти лет.

### **Оформление реферата и порядок защиты**

Объем работы – 15-20 страниц пронумерованного компьютерного текста, шрифт, 14, интервал 1,5, поля стандартные. Иллюстрации, фотографии, рисунки, графики, которые появляются на тексте, должны быть пронумерованы.

Выполненный реферат проверяется преподавателем. Если он оформлен согласно предъявляемым требованиям, то работа допускается к защите, о чем преподавателем делаются записи на титульном листе работы. Если имеет отрицательный отзыв, то он возвращается на доработку с последующим представлением о его повторном рассмотрении.

Требуемый уровень оригинальности не менее 50%.

Рефераты могут сопровождаться презентацией, отражающей основные моменты выполненного исследования.

### **Критерии оценки реферата**

Критерий оценки реферата	Показатель	Максимальное количество баллов
1. Степень раскрытия сущности проблемы	- соответствие содержания теме реферата;	1
	- полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы;	1
	- умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал;	1
	- умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу;	1
	- аргументировать основные положения и выводы;	1
	- умение четко и обоснованно формулировать выводы;	2
	- самостоятельность, способность к определению собственной позиции по проблеме и к практической адаптации материала	
2. Соблюдение требований по оформлению	- правильность и аккуратность оформления реферата	1
	- точность в цитировании и указании источника текстового фрагмента,	1
	- соблюдение требований к объему и структуре реферата;	1
	- грамотность и культура изложения	1
3. Уровень защиты реферата	- доклад структурирован, раскрывает тему	1
	- даны правильные, аргументированные ответы на уточняющие вопросы	2
	- слайды представлены в логической последовательности и оформление презентации;	1
	- количество слайдов не более 10	1
Максимальное количество баллов		17

Для подготовки презентации к защите реферата, обучающемуся необходимо использовать PowerPoint. Количество слайдов презентации к защите реферата – не более 10.

Максимальное количество баллов, которое обучающийся может получить за подготовку реферата и презентации к нему составляет 17 баллов. Баллы учитываются в процессе проведения текущего контроля.

17 баллов – оценка «отлично»;

- 12-16 баллов – оценка «хорошо»;
- 8-11 баллов – оценка «удовлетворительно»
- Менее 8 баллов – оценка «неудовлетворительно».

## **6. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ТЕСТИРОВАНИЮ**

Успешное выполнение тестовых заданий является необходимым условием итоговой положительной оценки в соответствии с рейтинговой системой обучения. Выполнение тестовых заданий предоставляет студентам возможность самостоятельно контролировать уровень своих знаний, обнаруживать пробелы в знаниях и принимать меры по их ликвидации. Форма изложения тестовых заданий позволяет закрепить и восстановить в памяти пройденный материал. Тестовые задания охватывают основные вопросы по дисциплине «Оценка бизнеса».

У студента есть возможность выбора правильного ответа или нескольких правильных ответов из числа предложенных вариантов. Для выполнения тестовых заданий студенты должны изучить лекционный материал по теме, соответствующие разделы учебников, учебных пособий и других источников.

Контрольный тест выполняется студентами самостоятельно во время семинарских занятий.

### **Тестовые задания**

Выберите один или несколько правильных ответов

1. Несколько предприятий решили совместно создать систему очистки сточных вод. Какая форма ассоциации для них наиболее целесообразна:

- а) Концерн.
- б) Франчайзинг.
- в) Консорциум.
- г) Холдинг.

2. Выберите правильный ответ. Консорциум – это:

- а) Объединение картельного типа, включающее фирмы любой формы собственности.
- б) Объединение капиталов на определенный срок для реализации крупных инвестиционных проектов.
- в) Объединение предприятий холдингового типа.

3. В каком порядке исчисляется нераспределенная прибыль предприятия:

- а) Балансовая прибыль, прибыль от реализации, чистая прибыль, нераспределенная прибыль.
- б) Прибыль от реализации, балансовая прибыль, чистая прибыль, нераспределенная прибыль.
- в) Балансовая прибыль, чистая прибыль, прибыль от реализации, нераспределенная прибыль.

4. Предметом оценки бизнеса может быть оценка:

- а) текущей рыночной стоимости закрытой компании;
- б) текущей рыночной стоимости открытой компании с недостаточно ликвидными акциями;
- в) текущей рыночной стоимости открытой компании с недостаточно ликвидными акциями, если компания не публикует остаточных сведений о ведущихся ею инвестиционных (инновационных) проектах;
- г) будущей (прогнозируемой) рыночной стоимости закрытых и открытых компаний;
- д) текущей и будущей рыночной стоимости имущественного комплекса фирмы;
- е) текущей и будущей рыночной стоимости бизнес-линий компании или ее имущественных комплексов по отдельным видам продукции;
- ж) всего перечисленного выше.

5. Оценка бизнеса является:

- а) оценкой эффективности управления предприятием,
- б) одним из направлений оценки недвижимости,
- в) одним из направлений экспертной оценки имущества,
- г) одним из направлений оценки нематериальных активов.

6. Под бизнесом подразумевается любое государственное предприятие.

- а) Да, верно.
- б) Нет, не только государственное, но и любое предприятие, цель которого – приносить прибыль.
- в) Нет, государственные предприятия не являются бизнесом.
- г) Да, верно, только если оно не убыточно.

7. Оценка бизнеса производится:

- а) С учетом стоимости имущественного комплекса предприятия.



- б) Без учета стоимости имущественного комплекса предприятия.
- в) В зависимости от обстоятельств.
8. Основная часть предприятий не может быть оценена рынком и требует экспертной оценки.
- а) Верно.
- б) Неверно.
9. Большинство крупных предприятий России относится к предприятиям открытого типа.
- а) Верно.
- б) Неверно.
10. В некоторых случаях требуется проведение экспертной оценки предприятий типа ОАО.
- а) Верно.
- б) Неверно.
11. Обоснованная рыночная стоимость предприятия – это:
- а) Стоимость с точки зрения продавца бизнеса.
- б) Сумма средств в денежном выражении в текущих ценах, необходимая для приобретения имущественного комплекса предприятия.
- в) Наиболее вероятная цена (в денежном выражении, в текущих ценах), по которой предприятие перейдет из рук продавца в руки покупателя, причем обе стороны сделки действуют в собственных интересах, имеют полную информацию о существовании сделки, не испытывают давления со стороны.
- г) Специфическая стоимость бизнеса для конкретного покупателя, пользователя, инвестора или группы инвесторов, формирующаяся под влиянием индивидуальных причин.
12. Какие из перечисленных моментов относятся к различиям в определениях рыночной стоимости и инвестиционной стоимости?
- а) Величина риска, связанная с ведением бизнеса.
- б) Отраслевая принадлежность предприятия.
- в) И то, и другое.
- г) Ни то, ни другое.
13. Инвестиционная стоимость бизнеса рассчитывается в случае, если:
- а) есть предполагаемый покупатель, программа инвестиций должна разрабатываться в ходе оценки;
- б) есть предполагаемый покупатель с конкретной программой инвестиций;
- в) предполагаемый покупатель не определен, программа инвестиций разработана;
- г) не известны ни предполагаемый покупатель, ни программа инвестиций.
14. Имущественный подход к оценке рыночной стоимости бизнеса дает наилучшие результаты при оценке:
- а) контрольного пакета акций предприятия;
- б) предприятий с высоким уровнем фондоемкости;
- в) новых предприятий;
- г) финансовых структур, активы которых состоят в основном из финансовых составляющих;
- д) всего перечисленного выше.
15. Метод чистых активов при оценке бизнеса предполагает:
- а) Корректировку стоимости основных фондов.
- б) Корректировку стоимости нематериальных активов.
- в) И то, и другое.
- г) Ни то, ни другое.
16. При проведении оценки бизнеса методом чистых активов основным исходным документом является:
- а) Балансовый отчет предприятия.
- б) Отчет о прибылях и убытках.
- в) Отчет о движении денежных средств.
- г) Ведомость заработной платы.
17. Метод отраслевых формул получил наиболее широкое распространение в России для оценки крупных предприятий.
- а) Верно.
- б) Неверно.
18. Применение метода сделок при оценке бизнеса предусматривает:
- а) Использование отраслевых формул.
- б) Корректировку бухгалтерского баланса.

в) Анализ сделок купли-продажи сопоставимых закрытых компаний либо анализ данных по продажам мажоритарных пакетов.

г) Дисконтирование будущих денежных потоков.

19. Оценочные мультипликаторы используются:

а) При оценке предприятий методом чистых активов.

б) При определении ликвидационной стоимости.

### **Критерии оценивания компетенций**

Оценка «отлично» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 90 %.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 70 %).

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 50 %).

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания составляет менее 50 %, либо ответы заимствованы.

### **Оформление ответов на тесты**

Ответы на тесты оформляются на студентом на отдельном листе самостоятельно. В правом углу проставляется ФИО и группа, далее следует номер теста и выбранный вариант ответа.

Контрольная работа, признанная не отвечающей предъявляемым требованиям, возвращается студенту для доработки, при этом указываются ее недостатки и даются рекомендации для их устранения. Студенту предлагается с учетом замечаний преподавателя вторично представить контрольную работу вместе с первой работой.

## **7. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ЭКЗАМЕНУ**

Процедура экзамена как отдельное контрольное мероприятие проводится по следующим вопросам:

1. Сущность, необходимость и организация оценочной деятельности в рыночной экономике.
2. Объекты и субъекты стоимостной оценки.
3. Цели оценки и виды стоимости.
4. Стандарты оценки.
5. Регулирование оценочной деятельности в РФ.
6. Виды стоимости, используемые при оценке бизнеса.
7. Основные принципы оценки стоимости предприятия.
8. Основные этапы процесса оценки бизнеса.
9. Факторы, влияющие на оценку стоимости компании.
10. Доходы и денежные потоки как результаты деятельности предприятия.
11. Риски и способы их учета в оценке стоимости бизнеса.
12. Информационная база оценки, ее состав и структура.
13. Внешняя и внутренняя информация.
14. Финансовая отчетность предприятия.
15. Подходы и методы в оценке бизнеса.
16. Экономическое содержание и основные этапы метода дисконтированного денежного дохода.
17. Определение ставки дисконтирования.
18. Метод капитализации дохода.
19. Общая характеристика доходного подхода к оценке бизнеса.
20. Общая характеристика сравнительного подхода оценки бизнеса.
21. Основные принципы отбора предприятий-аналогов.
22. Метод стоимости чистых активов
23. Общая характеристика затратного подхода к оценке бизнеса.

24. Метод ликвидационной стоимости
25. Понятие обязательств предприятия.
26. Оценка дебиторской задолженности
27. Отчет об оценке стоимости бизнеса.
28. Понятие реструктуризации.
29. Место и роль оценки при проведении реструктуризации компании.
30. Место и роль оценки бизнеса в системе антикризисного управления.
31. Имущественный комплекс и бизнес-линия.
32. Дробление крупных предприятий.
33. Слияние и поглощение компаний.
34. Специфика оценки компании (бизнеса) в случае слияния, поглощения, разукрупнения.
35. Сущность и причины банкротства.
36. Реинжиниринг.
37. Ценные бумаги как объект оценки.
38. Классификация ценных бумаг в целях стоимостной оценки.
39. Методы анализа и оценки стоимости ценных бумаг.
40. Методология использования методов оценки стоимости при управлении портфелем ценных бумаг.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ

### 6.1. Рекомендуемая литература

#### 6.1.1. Основная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Адрес
Л1.1	Погорелый А. П.	Оценка бизнеса в кризисных условиях	Москва: Лаборатория книги, 2012	<a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=140285">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=140285</a>
Л1.2	Чухнина Г.	Предпринимательская деятельность и оценка бизнеса	Москва: Студенческая наука, 2012	<a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=210541">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=210541</a>
Л1.3	Чухнина Г.	Предпринимательская деятельность и оценка бизнеса	Москва: Студенческая наука, 2012	<a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=214576">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=214576</a>

#### 6.1.2. Дополнительная литература

Л2.1	Куянцев И. А.	Предпринимательская деятельность и оценка бизнеса	Москва: Студенческая наука, 2012	<a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=228050">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=228050</a>
Л2.2	Куянцев И. А.	Предпринимательская деятельность и оценка бизнеса	Москва: Студенческая наука, 2012	<a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=228051">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=228051</a>
Л2.3	Данилов Н. Н.	Оценка бизнеса. Краткий курс: учебное пособие	Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2010	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=232334">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=232334</a>

### 6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

Э1	Чеботарев Н.Ф. Оценка стоимости предприятия (бизнеса): учебник / Чеботарев Н.Ф.— М.: Дашков и К, 2015. 253—с.			
Э2	Ивлиева Н.Н. Оценка стоимости имущества: учебное пособие / Ивлиева Н.Н., Ванданимаева О.М., Дронов П.В.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. 736— с.			
Э3	Грибовский С.В. Математические методы оценки стоимости недвижимого имущества: учебное пособие / Грибовский С.В., Сивец С.А.— М.: Финансы и статистика, 2014. 368— с.			