МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова»

УТВЕРЖДЕНО
Ученым советом МГТУ им. Г.И. Носова
Протокол № 4 от « 26 » февраля 2020 г
Ректор МГТУ им. Г.И. Носова,
председатель ученого совета
_____ М.В. Чукин

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ОСНОВНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Направление подготовки
38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ

Направленность (профиль) программы
Управление развитием компании

Магнитогорск, 2020

ОП-зЭМм-20-1

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
ОБЩЕКУЛЬТУРНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ			
ОК-1 – способностью к абстрактному мышлению, анализу, синтезу			
Знать	- Основные определения и понятия. - Основные методы исследований; - Определения процессов	**Теоретические вопросы** 1 Понятие стратегического управления, его цель и задачи 2. Этапы стратегического управления. 3. Целевые категории стратегического управления: видение, миссия, стратегические цели, стратегия 4. Развитие стратегического управления на российских предприятиях в современных условиях. 7. Составляющие и типы внешней среды. Цели анализа внешней среды 8. Составляющие переменные внутренней среды. Цели анализа внутренней среды. 9. Сущность и понятие стратегического анализа. 10. Подсистема анализа и идентификация факторов макросреды. 11. Конструкция отраслевого и конкурентного анализа. 12. Пять угроз и пять сил по М. Портеру. 13. Ключевые факторы успеха. 14. Подсистема анализа микросреды. 15. Методы и подходы к проведению управленческого анализа.	*Современный стратегический анализ*

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		16. Цель и этапы ситуационного анализа. 17. Методология SWOT-анализа. 18. Сущность, цели и основные этапы портфельного анализа 19. Матрица Бостонской консультационной группы. 20. Матрица портфельного анализа McKincey - General Electric 21. Матрица фирмы Arthur D. Little 22. Проект PIMS 23. Матрица И.Ансоффа. 24. Методология SPACE-анализа 25. Ключевые характеристики эффективной стратегии. 26. Базовые стратегии. 27. Составляющие стратегического выбора 28. Понятие стратегических альтернатив 29. Подходы к формированию стратегических альтернатив 30. Процесс реализации стратегии. Оценка эффективности реализации стратегии	
Уметь	- Рассчитывать основные аналитические показатели; - Корректно выражать и обосновывать положения предметной области знания; - Распознавать эффективное	***Примерные практические задания*** Рассмотрите последовательно каждый этап процесса принятия управленческого решения. Как вы считаете, какие факторы внутренней и внешней среды будут влиять на каждый из этапов?	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
	решение от неэффективного;	Из каких этапов состоит стадия подготовки к разработке управленческого решения? Какая информация используется в качестве входной на этапе получения информации о ситуации? Что значит недостаточность информации при анализе неблагоприятной управленческой ситуации? Что значит избыточность информации при анализе неблагоприятной управленческой ситуации?	
Владеть	- Практическими навыками использования элементов; - Способами оценивания значимости и практической пригодности полученных результатов; - Способами совершенствования профессиональных знаний и умений путем использования возможностей информационной среды;	***Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания*** Вам необходимо оценить эффективность принимаемого управленческого решения. Вы разработали три альтернативы: 1) выгода от реализации решения равна затратам; 2) затраты через некоторое время начинают превышать выгоду; 3) выгода через некоторое время начинает превышать затраты. Конкретизируйте данную ситуацию, постройте график и аргументируйте эффективность принятого Вами управленческого решения.	
Знать	– Основные определения и понятия эффективности; – Основные методы исследований анализа и оценки эффективности; – Определения процессов	Перечень теоретических вопросов к экзамену: 1. Управление финансовыми результатами деятельности предприятия. 2. Управление финансовым состоянием пред-	*Управление эфективностью бизнесом*

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
	качества управленческих решений	приятия и резервы его улучшения. 3. Управление рентабельностью продукции (работ, услуг) предприятия с целью ее увеличения . 4. Управление затратами на производство и себестоимости продукции (работ, услуг) предприятия и резервы их снижения. 5. Управление эффективностью использования трудовых ресурсов предприятия. 6. Управление эффективностью использования материальных ресурсов предприятия. 7. Управление эффективностью использования основных средств предприятия. 8. Управление формированием и использованием прибыли предприятия. 9. Управление финансовой устойчивостью предприятия и меры по ее укреплению. 10. Управление экономическими результатами деятельности предприятия и резервы их улучшения. 11. Управление производственными результатами работы предприятия и резервы их улучшения. 12. Управление продажами и формирование ценовой политики предприятия. 13. Анализ технического состояния и развития предприятия с целью повышения эффективности. 14. Диагностика эффективности использования	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		оборотных средств предприятия. 15. Диагностика деятельности предприятия на основе рейтингового анализа. 16. Управление движением денежных средств предприятия. 17. Анализ внеоборотных активов предприятия и меры по повышению эффективности их использования. 18. Анализ оборотных активов предприятия и меры по повышению эффективности их использования. 19. Управление эффективностью собственного капитала предприятия. 20. Управление эффективностью привлечения заемного капитала предприятия. 21. Комплексная оценка резервов повышения эффективности хозяйственной деятельности предприятия. 22. Анализ влияния на себестоимость продукции эффективности использования производственных ресурсов. 23. Управление материальными затратами и резервы повышения их эффективности	
Уметь	– Рассчитывать основные аналитические показатели: основные показатели эффективности; – Корректно выражать и аргументированно обосновывать	*Практические задания* 1Провести анализ организационно технических условий производства 2 Провести анализ затрат на производство и реализацию продукции 3 Провести анализ финансового состояния	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
	положения предметной области знания; – Распознавать эффективное решение от неэффективного		
Владеть	– Практическими навыками использования методов анализа; – Способами оценивания значимости и практической пригодности полученных результатов; основными приемами, применяемыми при решении различных задач анализа с целью повышения эффективности бизнеса; – Способами совершенствования профессиональных знаний и умений путем использования возможностей информационной среды	**Примерный перечень тем курсовых работ:** 1. Управление финансовыми результатами деятельности предприятия. 2. Управление финансовым состоянием предприятия и резервы его улучшения. 3. Управление рентабельностью продукции (работ, услуг) предприятия с целью ее увеличения . 4. Управление затратами на производство и себестоимости продукции (работ, услуг) предприятия и резервы их снижения. 5. Управление эффективностью использования трудовых ресурсов предприятия. 6. Управление эффективностью использования материальных ресурсов предприятия. 7. Управление эффективностью использования основных средств предприятия. 8. Управление финансовой устойчивостью предприятия и меры по ее укреплению. 9. Управление экономическими результатами деятельности предприятия и резервы их улучшения. 10. Управление производственными результатами работы предприятия и резервы их улучшения. Примерное содержание курсовой работы:	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		Введение 1 Краткая характеристика ООО «…….» 2 Анализ финансовых результатов ООО «…….» 3 Анализ финансового состояния предприятия *1. 3.1 Анализ коэффициентов ликвидности* *2. 3.2 Анализ коэффициентов деловой активности* *3. 3.3 Анализ коэффициентов финансовой устойчивости* 4 Мероприятия по улучшению финансовых результатов ООО «…….» Заключение Список использованных источников	
Знать	Основы абстрактного мышления, анализа и синтеза	***Перечень теоретических вопросов к экзамену:*** 1.Закон системы, как основа системы категорий управления персоналом. 2.Закон синергии и его влияние на теорию управления персоналом. 3.Персонал как подсистема в системе управления организации. 4. Перечислите основные категории системы управления. Охарактеризуйте систему принципов управления В.И. Кнорринга. 5. Понятие принципа в теории управления. Принципы управления персоналом, дайте их краткую характеристику. 6. Фундаментальные принципы управления	*Управление человеческими ресурсами*

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		персоналом (основы теории управления П. Друкера). 7. Перечислите основные категории системы управления. Система методов управления, дайте их краткую характеристику. 8. Основные категории системы управления. Перечислите основные функции управления. Охарактеризуйте функцию планирования персоналом. 9. Перечислите основные категории системы управления. Назовите основные функции управления. Цели, задачи и принципы функции планирования. 10. Основные категории управления. Перечислите основные функции управления. Охарактеризуйте функцию организации. Принципы осуществления функции организации, этапы функции организации.	
Уметь	Применять методы синтеза и анализа	***Примерные практические задания для экзамена*** ***Практическое задание 1.1*** *Ситуация «Выбор стратегии управления персоналом»* Описание ситуации Из обшей теории стратегического управления известно, что существует несколько типов, или вариантов, стратегий организации. Это, в частности, стратегии: предпринимательства,	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		динамического роста, максимизации прибыли, выживания, ликвидации. Известно также, что стратегия управления персоналом обусловлена общей стратегией организации. Вместе с тем стратегия управления персоналом не может не отражать существенных особенностей реализации данной функции, обусловленных обшей, человеческой природой объекта и субъекта управления, и вытекающих отсюда ее составных элементов. Таких, в частности, как кадровая политика, подбор и наем персонала, профессиональная и социально-психологическая адаптация вновь принятых работников, оценка, стимулирование и мотивация, развитие (включающее обучение, профессиональное и карьерное продвижение), социальное обеспечение и защита работников, высвобождение, правовое и информационное обеспечение функционирования системы управления персоналом. **Постановка задачи** Располагая основными характеристиками стратегии организации, следует сформулировать основные элементы стратегии управления персоналом. Однако обе эти стратегии не являются обособленными, автономными в содержательном плане. Стратегия управления персоналом реализуется службой управления персоналом и линейными руководителями как органичная часть общей стратегии организации.	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		Стратегия организации и стратегия управления персоналом разрабатываются как единое целое, поэтому специалисты службы управления персоналом вовлечены в разработку стратегии организации. Ведь именно персоналу предстоит, во-первых, реализовать ту или иную стратегию организации по всем ее составляющим, во-вторых, испытать обоснованность и продуктивность избранной стратегии на себе. Используя описания названных стратегий и составных элементов технологии управления персоналом, охарактеризуйте соответствующие стратегии управления персоналом. **Методические указания** Задача преследует цель закрепления лекционного материала по двум темам: «Цели и функции системы управления персоналом» и «Стратегия управления персоналом». Студентам предлагается таблица, с заполненными двумя левыми столбцами, в которых содержатся название и краткое описание характерных черт стратегий организации, и незаполненным правым столбцом. После ознакомления с содержанием таблицы студентам предлагается заполнить свободные ячейки правого столбца теми характеристиками стратегии управления персоналом, которые, на их взгляд, соответствуют данной стратегии организации. После выполнения задания всеми студентами рекомендуется	

<table>
<tr><th>Структурныйэлемент компетенции</th><th>Планируемые результаты обучения</th><th colspan="3">Оценочныесредства</th><th>Структурный элемент образовательной программы</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td colspan="3">обсудить полученные результаты в группе.

ВЗАИМОСВЯЗЬ СТРАТЕГИЙ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ</td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td>егии</td><td>Характерные черты стратегии организации</td><td>черты управ челов ресур</td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td>2</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td>ьства</td><td>Работа преимущественно на основе проектов с высокой степенью финансового риска</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td>оста</td><td>Степень риска в работе организации сравнительно невысока.
Работа строится в основном по отлаженным, стандартным схемам.
Критерии оценки результатов деятельности связаны с увеличением объемов и ростом эффективности</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td>Суть данной стратегии раскрывается в ее названии. Основные усилия в управлении сосредоточены на поиске резервов сокращения затрат и снижения себестоимости продукции</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td>Все внимание – росту производительности</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td>Главная цель – спасти</td><td></td><td></td></tr>
</table>

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
	выживания	организацию от банкротства. Всеми мерами сокращаются затраты. Анализируются возможности сокращения убыточных видов бизнеса и проектов. Продается часть активов. Вместе с тем ставится задача поиска возможностей роста	
	Стратегия ликвидации	Продажа большей части активов. Сокращение объемов производства и услуг. Попытки спасти предприятие не предпринимаются	
Владеть	способностью к абстрактному мышлению	**Тест** *10. Развитие персонала — это...* а) процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач; б) процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации; в) система взаимосвязанных видов деятельности, необходимых, чтобы гарантировать организации эффективную управленческую структуру и менеджеров для достижения организационных целей; г) процесс и результат усвоения системати-	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		зированных знаний, умений, навыков и способов поведения, необходимых для подготовки человека к жизни и труду; д) процесс и результат подготовки человека к определенному виду трудовой деятельности, подтвержденный документом об окончании соответствующего учебного заведения. *11. Специально сформированная группа работников, по своим качествам соответствующая требованиям, предъявляемым к руководителям определенного ранга, прошедших аттестационный отбор, специальную управленческую подготовку и достигших положительных результатов в производственно-коммерческой деятельности организации:* а) резерв руководителей на выдвижение; б) аттестационная комиссия; в) резерв кадров; г) кадровая служба. *12. Доверительные обращения руководителя к сотруднику есть проявления внутриорганизационной карьеры:* а) горизонтального типа; б) вертикального типа; в) центростремительного типа. *13. Правовой акт, регулирующий трудовые, социально-экономические, профессиональные отношения между работодателем и наемными работниками в организации, есть:*	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		а) трудовое соглашение; б) трудовой договор; в) коллективный договор; г) трудовой контракт. *14. Оценка деятельности подразделений управления персоналом — это системный процесс, направленный на (выберите все правильные ответы):* а) соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб; б) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности организации в целом; в) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности других подразделений *15. Постулаты теории человеческих отношений гласят (при необходимости указать несколько вариантов ответов):* а) труд не приносит удовлетворения индивиду; б) индивиды стремятся к самостоятельности; в) требуется жесткий контроль за работниками; г) труд приносит удовлетворение индивиду; д) индивиды стремятся внести свой вклад в реализацию целей предприятия.	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		е) большинство индивидов ответственно, способно к самостоятельности, к творчеству, к личному самоконтролю; ж) индивиды стремятся быть полезными и значимыми.	
Знать	терминологию, методы и принципы научного познания	**Вопросы к зачёту:** – Информационные технологии, структура и классификация информационных технологий – Виды информационных технологий – Уровни представления компьютерных технологий. – Концептуальное представление, описание информационных потоков, описание методов получения, обработки и хранения информации, описание инструментальных средств – Роль и формы применения информационных технологий в научных исследованиях. – Место и роль информационных технологий в экономической науке	*Современные иформационные технологии*
Уметь	ставить задачи научного характера, пользоваться аналитическим и синтетическим принципом изучения научных проблем.	**Вопросы практического характера:** – Назовите качественные характеристики в оценивании информационных технологий. – Выделите основные источники экономии в организации, использующей автоматизированные информационные технологии. – Дайте расшифровку показателя «срок окупаемости» при оценке информационных	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		технологий. – На каком этапе рассчитывается предварительный экономический эффект при оценке информационных технологий? – Какие данные используются при расчете фактического экономического эффекта от использования информационных технологий?	
Владеть	методами научного познания, навыками построения абстрактных, в том числе математических и эконометрических, моделей	Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания 1. Что определяет косвенная эффективность при оценке информационных технологий? – Какие существуют критерии оценки информационных технологий? – Разработайте экономическую модель рыночного явления с использованием информационных технологий. 2. Какие модели используются для описания предметной области? – Какие виды обработки данных используются для экономической информации? – Назовите виды обрабатываемой информации. – Составьте классификацию информационные технологии по видам обрабатываемой информации. 3. Назовите виды логических операций при обработке данных на примере программы Ста-	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		тистика.	
Знать	основные понятия и особенности организации и моделирования бизнес-процессов с учетом специфики решаемых задач, а также видов, сфер, отраслей деятельности;	Вопросы к экзамену 1. Бизнес-моделирование (деловое моделирование) 2. Бизнес-модель 3. Бизнес-процесс (БП) 4. Владелец бизнес-процесса 5. Вход бизнес-процесса 6. Выход бизнес-процесса 7. Ресурс бизнес-процесса 8. Управление бизнес-процессом 9. Цель бизнес-процесса	*Моделирование бизнес-процессов*
Уметь	работать при моделировании бизнес-процессов в качестве высококвалифицированного пользователя в программных продуктах;	Практические задания Применить функциональный подход к моделированию бизнес-процессов. . Различить программирование в экономических информационных системах и моделирование бизнес-процессов. . Применить основы имитационного моделирования бизнес-процессов	
Владеть	навыками описания экономических информационных систем и процессов повышенной сложности;	Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания 1. Организационная структура и бизнес-процессы компании. 2. Построение организационной структуры в Business Studio. 3. Построение бизнес-процессов компании в Business Studio.	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		4. Редактирование организационной структуры в Business Studio.	
Знать	Основные определения и понятия теории принятия решений, необходимые для развития абстрактного мышления, анализа и синтеза Основные методы и приемы абстарктного машления, анализа и синтеза	Теоретические вопросы 1. Понятие «управленческие решения»: сущность, содержание УР. Область применения. 2. Роль УР в деятельности менеджера. 3. Формы разработки и реализации УР. Совместное использование форм разработки и реализации управленческих решений.. 4. Типология УР (различные подходы к классификации УР) 5. Требования к управленческому решению и условия их достижения. 6. Управленческие задачи и их специфика. 7. Влияние паники на управленческие решения. 8. Функции решения в методологии и организации процесса управления. 9. Целевая ориентация управленческих решений. Дерево целей. 10. Менеджер как ЛПР в процессе ППРУР. Интеллектуальная деятельность руководителя при разработке УР. 11. Психологические аспекты принятия УР. 12. Социальные и психологические методы подготовки УР. 13. Роль человеческого фактора в процессе подготовки, принятия и реализации УР. Влияние пола на процесс ППУР. 14. Этические основы разработки и принятия УР.	*Принятие управленческих решений*

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		15. Основные законы функционирования рыночных отношений. 16. Основные законы организации в статике и динамике. 17. Сущность научных подходов к процессу ППРУР. 18. Управленческий процесс. Принципы рациональной организации управленческих процессов. 19. Этапы подготовки, принятия и реализации УР. 20. Модели, методология и организация разработки процесса разработки управленческого решения. 21. Методы анализа УР. Сущность и принципы анализа. Методы и приемы анализа. Область их применения. 22. Методы прогнозирования УР: принципы, классификация. 23. Моделирование УР. 24. Экспертные методы. 25. Активизирующие методы ППРУР. 26. Эвристические методы. 27. Метод сценариев. 28. Метод дерева решений. 29. Приемы разработки и выборов управленческих решений в условиях неопределенности и риска. 30. Организационные методы уменьшения неопределенностей и рисков. Страхование	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		управленческих рисков. 31. Контроль реализации управленческих решений. 32. Качество управленческих решений. Условия и факторы качества УР. 33. Эффективность решений и ее составляющие (организационная, социальная, экономическая, технологическая, психологическая, правовая, экологическая, этическая, политическая эффективность). 34. Методы оценки экономической эффективности УР. 35. Методы оптимизации управленческих решений.	
Уметь	- приобретать знания в области принятия управленческих решений, необходимые для развития абстрактного мышления, анализа и синтеза; - применять знания в области принятия управленческих решений в профессиональной деятельности, использовать их на междисциплинарном уровне - корректно выражать и аргументированно обосновывать положения и концепции тео-	Практические задания 1. Предприниматель принял решение закупить новое оборудование на сумму 300 тыс. рублей. Срок эксплуатации оценен в 6 лет, после чего остаточная стоимость равна нулю. Ставка процента на заемный капитал составляет 15%. Суммарная экономия ежегодных текущих затрат от установки нового оборудования (экономия сырья, заработной платы и проч.) составила 80 тыс. рублей. Определить, выгодно ли предпринимателю инвестирование. Изменится ли его решение, если ожидаемая рентабельность инвестиций – 20% 2. «Определение выгодности оплаты в рассрочку» За платное обучение в аспирантуре стоимо-	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
	рии принятия решений; - разрабатывать, принимать и реализовывать управленческие решения - проводить анализ альтернативных вариантов управленческих решений - распознавать эффективное решение от неэффективного	стью $ 3000 аспирантам предлагается альтернативный вариант оплаты: $ 1000 - в начале 1-го года обучения, $ 1100 - в начале 2-го и $ 1200 - в начале 3-го, что в сумме составит $ 3300. По прогнозам экономистов темпы инфляции составят в ближайший год 7%, а в последующий - 5%; депозитные ставки Сбербанка по валютным счетам составят, соответственно, 20% и 15% . Требуется выбрать более выгодный вариант оплаты.	
Владеть	- основными методами принятия управленческих решений, практическими умениями и навыками их использования для работы в коллективе с учетом социальных, этических, конфессиональных и культурных различий; - возможностью междисциплинарного применения знаний в области принятия управленческих решений на основе абстрактного мышления, анализа и синтеза; -навыками абстрактного мышления, анализа и синтеза в процессе принятия управленческих решений	Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания 1. Один из известных теоретиков современного менеджмента Питер Сенге отмечал: «Многие считают, что цель предпринимательства – получить максимальную прибыль на вложенный капитал. Это тупиковый путь. Я не знаю ни одной компании с выдающимися финансовыми успехами, которых основывалась бы на подобных целях. У всех преуспевающих компаний разные системы ценностей – но все считают, что существуют для того, чтобы сделать мир лучше». Правомерна ли эта точка зрения? Ответ аргументируйте. **2.** Банк «Х» рассматривает возможность финансирования проекта по производству двигателей для мини-тракторов на местном машиностроительном заводе по немецкой технологии (раньше их им-	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		портировали). Потребность в финансировании данного проекта составляет 556 тыс. долл. Документы, представленные в банк, говорят о перспективности и хорошей прибыльности проекта. Руководство банка склонно принять положительное решение по поводу финансирования данного проекта при условии разработки и осуществления плана по контролю за реализацией проекта. Какие мероприятия по снижению проектных рисков и контролю за реализацией проекта вы можете предложить? 3. Вы владеете фирмой, которая торгует бытовой химией. Неожиданно для Вас открывается новая фирма, которая также занимается продажей бытовой химии. Расположилась она в соседнем от вас здании. Новая фирма устанавливает цены на свой товар ниже Ваших. Вам, в данной ситуации, следует быстро и оперативно принять решение, чтобы не потерять ваших клиентов. Задание. Проанализируйте данную неблагоприятную управленческую ситуацию. Каковы будут ваши действия? Принимаемое Вами решение будет принято в условиях риска, определенности или неопределенности? Каковы эти условия риска (определенности, неопределенности). Примите управленческое решение по выходу из сложившейся управленческой ситуации.	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
Знать	Основные определения и понятия теории принятия решений, необходимые для развития абстрактного мышления, анализа и синтеза Основные методы и приемы абстарктного машления, анализа и синтеза	Теоретические вопросы 1. Понятие «управленческие решения»: сущность, содержание УР. Область применения. 2. Роль УР в деятельности менеджера. 3. Формы разработки и реализации УР. Совместное использование форм разработки и реализации управленческих решений.. 4. Типология УР (различные подходы к классификации УР) 5. Требования к управленческому решению и условия их достижения. 6. Управленческие задачи и их специфика. 7. Влияние паники на управленческие решения. 8. Функции решения в методологии и организации процесса управления. 9. Целевая ориентация управленческих решений. Дерево целей. 10. Менеджер как ЛПР в процессе ППРУР. Интеллектуальная деятельность руководителя при разработке УР. 11. Психологические аспекты принятия УР. 12. Социальные и психологические методы подготовки УР. 13. Роль человеческого фактора в процессе подготовки, принятия и реализации УР. Влияние пола на процесс ППУР. 14. Этические основы разработки и принятия	*Модели и методы принятия решений*

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		УР. 15. Основные законы функционирования рыночных отношений. 16. Основные законы организации в статике и динамике. 17. Сущность научных подходов к процессу ППРУР. 18. Управленческий процесс. Принципы рациональной организации управленческих процессов. 19. Этапы подготовки, принятия и реализации УР. 20. Модели, методология и организация разработки процесса разработки управленческого решения. 21. Методы анализа УР. Сущность и принципы анализа. Методы и приемы анализа. Область их применения. 22. Методы прогнозирования УР: принципы, классификация. 23. Моделирование УР. 24. Экспертные методы. 25. Активизирующие методы ППРУР. 26. Эвристические методы. 27. Метод сценариев. 28. Метод дерева решений. 29. Приемы разработки и выборов управленческих решений в условиях неопределенности и риска.	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		30. Организационные методы уменьшения неопределенностей и рисков. Страхование управленческих рисков. 31. Контроль реализации управленческих решений. 32. Качество управленческих решений. Условия и факторы качества УР. 33. Эффективность решений и ее составляющие (организационная, социальная, экономическая, технологическая, психологическая, правовая, экологическая, этическая, политическая эффективность). 34. Методы оценки экономической эффективности УР. 35. Методы оптимизации управленческих решений.	
Уметь	- приобретать знания в области принятия управленческих решений, необходимые для развития абстрактного мышления, анализа и синтеза; - применять знания в области принятия управленческих решений в профессиональной деятельности, использовать их на междисциплинарном уровне - корректно выражать и аргу-	Практические задания 2. Предприниматель принял решение закупить новое оборудование на сумму 300 тыс. рублей. Срок эксплуатации оценен в 6 лет, после чего остаточная стоимость равна нулю. Ставка процента на заемный капитал составляет 15%. Суммарная экономия ежегодных текущих затрат от установки нового оборудования (экономия сырья, заработной платы и проч.) составила 80 тыс. рублей. Определить, выгодно ли предпринимателю инвестирование. Изменится ли его решение, если ожи-	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
	ментированно обосновывать положения и концепции теории принятия решений; - разрабатывать, принимать и реализовывать управленческие решения - проводить анализ альтернативных вариантов управленческих решений - распознавать эффективное решение от неэффективного	даемая рентабельность инвестиций – 20% 2. «Определение выгодности оплаты в рассрочку» За платное обучение в аспирантуре стоимостью $ 3000 аспирантам предлагается альтернативный вариант оплаты: $ 1000 - в начале 1-го года обучения, $ 1100 - в начале 2-го и $ 1200 - в начале 3-го, что в сумме составит $ 3300. По прогнозам экономистов темпы инфляции составят в ближайший год 7%, а в последующий - 5%; депозитные ставки Сбербанка по валютным счетам составят, соответственно, 20% и 15% . Требуется выбрать более выгодный вариант оплаты.	
Владеть	- основными методами принятия управленческих решений, практическими умениями и навыками их использования для работы в коллективе с учетом социальных, этических, конфессиональных и культурных различий; - возможностью междисциплинарного применения знаний в области принятия управленческих решений на основе абстрактного мышления, анализа и синтеза; -навыками абстрактного	Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания 1. Один из известных теоретиков современного менеджмента Питер Сенге отмечал: «Многие считают, что цель предпринимательства – получить максимальную прибыль на вложенный капитал. Это тупиковый путь. Я не знаю ни одной компании с выдающимися финансовыми успехами, которых основывалась бы на подобных целях. У всех преуспевающих компаний разные системы ценностей – но все считают, что существуют для того, чтобы сделать мир лучше». Правомерна ли эта точка зрения? Ответ аргументируйте. **2.** Банк «Х» рассматривает возможность финанси-	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
	мышления, анализа и синтеза в процессе принятия управленческих решений	рования проекта по производству двигателей для мини-тракторов на местном машиностроительном заводе по немецкой технологии (раньше их импортировали). Потребность в финансировании данного проекта составляет 556 тыс. долл. Документы, представленные в банк, говорят о перспективности и хорошей прибыльности проекта. Руководство банка склонно принять положительное решение по поводу финансирования данного проекта при условии разработки и осуществления плана по контролю за реализацией проекта. Какие мероприятия по снижению проектных рисков и контролю за реализацией проекта вы можете предложить? 3. Вы владеете фирмой, которая торгует бытовой химией. Неожиданно для Вас открывается новая фирма, которая также занимается продажей бытовой химии. Расположилась она в соседнем от вас здании. Новая фирма устанавливает цены на свой товар ниже Ваших. Вам, в данной ситуации, следует быстро и оперативно принять решение, чтобы не потерять ваших клиентов. Задание. Проанализируйте данную неблагоприятную управленческую ситуацию. Каковы будут ваши действия? Принимаемое Вами решение будет принято в условиях риска, определенности или неопределенности? Каковы эти условия риска	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		(определенности, неопределенности). Примите управленческое решение по выходу из сложившейся управленческой ситуации.	
ОК-2 готовностью действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения			
Знать	– Основные определения и понятия, необходимые для действий в нестандартных ситуациях и принятия решений – Основные понятия в области социальной и этической ответственности – Основные методы и подходы к разработке и принятию решений	Теоретические вопросы 1. Теория организации и организационное поведение и их место в системе научных знаний 2. Эволюция взглядов на организацию и организационное поведение 3. Основополагающие идеи теории организации и организационного поведения 4. Законы организации и их классификация. Основополагающие и менее важные законы организации. Специфические законы социальной организации 5. Принципы организации и их классификация Принципы структуризации, процессуализации, рационализации. Принципы статического и динамического состояния организаций 6. Процесс организации, его структурные элементы 7. Объекты и субъекты организаторской деятельности 8. Организация как система.	*Теория организации и организационное поведение*

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		9. Социальная организация, понятие, черты, классификация 10. Хозяйственные организации: понятие, функции, классификация 11. Жизненный цикл организации 12. Внутренняя среда организации, её составляющие 13. Внешняя среда организации, взаимодействие организации с внешней средой 14. Организация и управление. Самоорганизация и самоуправление 15. Строение организации. Типы организационных структур 16. Организационная культура: понятие, элементы и функции 17. Методы формирования и развития организационной культуры 18. Взаимодействие человека и организации 19. Организационные полномочия, их виды, механизм распределения 20. Личностный аспект взаимодействия человека и организации. 21. Групповое поведение в организации. Динамика групп. 22. Коммуникации в организации: понятие, значение, виды, структура. 23. Организационные полномочия. Делегирование полномочий 24. Организационное проектирование: понятие	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		и особенности 25. Этапы и методы организационного проектирования 26. Проектирование организационных структур 27. Организационные изменения и преобразования 28. Причины сопротивления организационным изменениям и пути их преодоления 29. Лидерство в организации. Типы лидеров. Формальное и неформальное лидерство. 30. Концепции лидерства 31. Будущее социальной организации 32. Инновационные управленческие коммуникации 33. Стили управления. Подходы к классификации стилей управления. 34. Управленческая решётка. 35. Конфликт. Стратегии разрешения конфликтов и конфликтных ситуаций в организации	
Уметь	– Приобретать знания в области принятия решений и действий в нестандартных ситуациях – Применять знания в области принятия решений и действий в нестандартных ситуациях, нести за	**Практические задания** Рассмотрите ситуации и выполните задания. 1. Вы осознаете, что делегирование полномочий имеет фундаментальное значение для управления организацией. Вы практикуете передачу заданий и полномочий на нижестоящие уровни управления, но чаще всего встречаете явное или скрытое сопротивление. К тому же значительная часть ва-	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
	них социальную и этическую ответственность , использовать их на междисциплинарном уровне – применять, самостоятельно разрабатывать и принимать решения при действиях в нестандартных ситуациях	ших заместителей и других работников управленческого состава не хотят и не умеют делегировать полномочия. И хотя все работают много и к своей работе относятся ответственно, текущие дела и повседневные проблемы заслоняют главные вопросы и стратегические задачи, что не позволяет организации достигать желаемых результатов. Определите возможные причины такой ситуации и возможные пути её разрешения. 2. Директор столичной аптеки Анна Владимировна перед уходом в отпуск поставила перед своим заместителем две задачи. Ничего сложного: а) сделать косметический ремонт в её (директора) кабинете. За полгода до этого в квартире, расположенной этажом выше, лопнула батарея и теперь потолок и стены помещения выглядят не лучшим образом. б) подобрать еще одного провизора. Указания давались впопыхах, по телефону, чуть ли не из самолета. Анна Владимировна мысленно была уже в отпуске, на берегу моря. Да, признаться, и идей насчет нового дизайна кабинета у нее не было: самое главное, чтобы было чистенько. А задачу относительно найма еще одного провизора она озвучила вообще без особой надежды на успех: маловероятно, что за две недели можно найти подходящего сотрудника. Вернувшись, директор обнаружила, что поставленные	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		задачи выполнены, но совершенно не так, как требовалось. Не понравилось все: от фактуры подвесных потолков и цвета краски, которой заново были выкрашены стены, до выражения лица новенькой девочки-провизора. Хорошо отдохнувшая Анна Владимировна обрушила на заместителя громы и молнии. Ремонт пришлось делать еще раз, новая работница через некоторое время была уволена «по собственному желанию». Какие условия успешного делегирования не были соблюдены? Как нужно было действовать директору аптеки в данной ситуации?	
Владеть	– Основными методами действий в нестандартных ситуациях и принятии решений – Практическими навыками принятия решений и действий в нестандартных ситуациях – Способами оценивания социальной и этической ответственности принимаемых решений – Возможностью междисциплинарного применения знаний и умений	*Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания* Ознакомьтесь с приведенными ниже ситуациями. Определите, какие составляющие организационной культуры выражены в перечисленных организациях наиболее ярко. Как вы считаете, какие составляющие являются наиболее важными для формирования сильной корпоративной культуры предприятия. 1) Одна компьютерная компания разработала и внедрила символ красных пуговиц. Эти пуговицы должны были носить те работники, которые не соблюдали график выполнения поставленных задач по выпуску компьютеров, но в то же самое время их работа имела существенное значение для компании. Красные пуговицы символизировали серьезность ситуации, и считалось, что все работники этой ком-	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		пании станут оказывать помощь тем людям, кто носит эти красные пуговицы. 2) Стены офиса одного московского издательского дома украшены картинами современных российских художников. При этом картины тематически никак не связаны с бизнесом компании, а скорее отражают корпоративную культуру, объединяющую сотрудников и отличную от других культур, т.е. культуру, в которой общечеловеческие ценности помогают успешной работе. Такие произведения обращают на себя внимание сотрудников и гостей, а также создают особую творческую атмосферу. 3) На заседаниях в японских компаниях не принято повышать голос. На поступающее предложение все мирно кивают, процесс обсуждения идет гладко и даже скучно. В этом проявляется древняя японская традиция земледелия «нэмаваси»: перед тем как пересадить дерево, вокруг него длительное время перекапывают почву, пока не вырастит мощный корень. Так и перед началом любого важного дела нужен предварительный договор, чтобы все участники были предупреждены и согласны. Если кто-то, не предупредив коллег, вынес на заседание новое для всех предложение, это означает, что он совершил неожиданное нападение, не давая коллегам подготовиться и согласовать свои действия. Такое выступление будет воспринято как неуважение к сотрудникам, а на-	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		чальник этого человека-выскочки «потеряет лицо» перед остальными. 4) Сочетание желтого и черного цветов активно используется компанией мобильной связи «Билайн» в рекламных материалах, оформлении помещений и форменной одежде персонала. Такая цветовая окраска характерна для одного не очень приятного насекомого – осы. Однако ни персонал компании, ни клиентов такая ассоциация не отпугивает.	
Знать	– *правовые понятия в сфере управления;* – *основные источники права в сфере управления;* – *принципы применения юридической ответственности.*	***Перечень вопросов для подготовки к зачету:*** 1. Понятие трудового права как отрасли права, его место в системе российского права. Предмет и метод трудового права. 2. Система трудового права. Источники трудового права. Правовые нормы, регулирующие трудовые правоотношения: виды, особенности, правила принятия. 3. Соглашения. Локальные нормативные акты. Коллективный договор: понятие, стороны, структура и содержание. 4. Понятие субъектов трудового права, их классификация и правовой статус. Граждане как субъекты трудового права. Организации как субъекты трудового права. Правовой статус профсоюзных организаций. 5. Трудовое правоотношение (понятие, субъекты, содержание, виды). Отличие трудовых	*Правовыве основы управления*

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		правоотношений от гражданско-правовых отношений, связанных с применением труда. 6. Содержание трудового договора. Срочный трудовой договор. Порядок заключения трудового договора. Испытание при приеме на работу. Особенности регулирования труда лиц, работающих по совместительству. 7. Понятие перевода на другую работу и перемещения по работе. Виды переводов на другую работу. Постоянные переводы. Временные переводы. 8. Изменение существенных условий труда. Отстранение от работы. Прекращение трудового договора. 9. Расторжение трудового договора по инициативе работника. Расторжение трудового договора по инициативе работодателя. 10. Понятие рабочего времени, его виды. Режим и учет рабочего времени. 11. Понятие и виды времени отдыха. Понятие и виды отпусков, их продолжительность. Порядок предоставления отпусков. 12. Заработная плата. Система оплаты труда. 13. Дисциплинарная ответственность. Основания и меры поощрения работников за труд. 14. Материальная ответственность сторон трудового договора. Полная материальная ответственность работника.	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		15. Охрана труда (основные понятия, содержание). Ответственность за нарушение законодательства о труде и охране труда. Управление охраной труда. 16. Способы защиты трудовых прав работников. Государственный надзор и контроль за соблюдением законодательства о труде и охране труда. 17. Индивидуальные трудовые споры и порядок их рассмотрения. Коллективные трудовые споры и порядок их рассмотрения. Право работников на забастовку. Порядок и условия проведения забастовки. Запрет локаута. 18. Источники права. Нормативно-правовые акты, их виды. Законы и подзаконные нормативные акты. 19. Правонарушения, понятие и признаки. Виды правонарушений (проступки и преступления, их основные отличия). 20. Юридическая ответственность, понятие и виды. 21. Механизм государства. Внутренние и внешние функции государства. 22. Система органов государственной власти в Российской Федерации. Президент РФ, Федеральное Собрание РФ, Правительство РФ. 23. Судебная власть. Система судов в РФ. 24. Понятие гражданского правоотношения. 25. Объекты гражданского права.	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		26. Субъекты гражданского права. Правоспособность и дееспособность физических и юридических лиц. 27. Юридические лица: понятие, виды, особенности создания и прекращения деятельности. 28. Гражданско-правовые сделки, их виды, формы и условия действительности. 29. Понятие права собственности. Вещные права юридических лиц. 30. Основания приобретения и прекращения права собственности для юридических лиц. 31. Виды гражданско-правовых договоров и способы обеспечения их исполнения. 32. Заключение брака и прекращение брака – правовые последствия в трудовых отношениях. 33. Административные правонарушения и административная ответственность в сфере управления организацией. 34. Понятие преступления. Категории преступлений в сфере управления организацией.	
Уметь	*– ориентироваться в системе правовых норм в сфере управления;* *– определять соотношение юридического содержания норм с реальными событиями общественной жизни и трудовых отношениях;* *– разрабатывать докумен-*	***Примерные тесты:*** 1. Органы законодательной власти в России подразделяются на две категории – федеральные и региональные − федеральные и муниципальные − общие и специальные − полномочные и региональные 2. Единственным критерием отграничения административного правонарушения от преступле-	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
	ты правового характера в сфере управления; *– приобретать знания в области трудового законодательства и правовых норм;* *– корректно выражать и аргументировано обосновывать свою юридическую позицию при принятии управленческого решения.*	ния, в том числе в трудовых правоотношениях, является – степень общественной опасности − форма вины − объект посягательства − объективная сторона административного правонарушения 3. Не является основанием для отказа гражданину в допуске к государственной тайне – его временная нетрудоспособность − признание судом гражданина недееспособным − признание его особо опасным рецидивистом − наличие у гражданина судимости 4. За нарушение дисциплины труда к работнику может быть применен (-о) – выговор − лишение свободы − штраф − предупреждение ***Примерные практические задания*** Используя статьи Трудового кодекса Российской Федерации, выясните какие виды дисциплинарных взысканий в нем закреплены. Каков порядок привлечения к дисциплинарной ответственности? Укажите, можно ли закрепить в локальном акте организации свой вид дисциплинарного взыскания?	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		Аргументируйте свой ответ со ссылкой на статьи Трудового кодекса РФ.	
Владеть	– *практическими навыками анализа и принятия разрешения в юридических ситуациях в сфере управления;* – *практическими навыками совершения юридических действий в соответствии с законом;* – *навыками составления претензий, заявлений, жалоб по факту неисполнения или ненадлежащего исполнения законодательства и правовых норм в сфере управления;* – *способами совершенствования правовых знаний и умений путем использования возможностей информационной среды в сфере управления.*	***Примерные практические задания:*** При разработке коллективного договора ООО «Пряник» работодатель предложил включить в него следующие положения: - работники, работающие неполное рабочее время, имеют право на ежегодный оплачиваемый отпуск пропорционально отработанному времени; - работникам, обучающимся в вузах, предоставлять очередные отпуска во время сессий; - работники, ежемесячно уходящие в отпуска без сохранения заработной платы на 5 дней, имеют право на путевки в санаторий по сниженным ценам; - работники обязаны ежегодно перед отпуском покупать продукцию ООО «Пряник» на сумму 5000 рублей и передавать ее в детский дом, а также дарить продукцию ООО «Пряник» своим знакомым и родственникам в качестве рекламы. Могут ли быть включены эти условия в текст коллективного договора?	
ОК-3 - готовностью к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала			
Знать	- информационные системы, инструментальные методы, легальные источники инфор-	**Перечень теоретических вопросов к экзамену:**	*Экономика и управление компанией*

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
	мации, позволяющие приобретать новые знания и умения, как в области анализа экономики, так и в смежных областях.	1. Предмет экономики. Главная экономическая проблема и роль предприятия в ее решении. 2. Производственное предприятие, их классификация и структура. 3. Внутренняя и внешняя среда предприятия. 4. Организационно - правовые формы предприятия: акционерное общество. 5. Организационно - правовые формы предприятия: общество с ограниченной ответственностью. 6. Организационно - правовые формы предприятия: товарищества. 7. Организационная структура управления производством. 8. Стили руководства. 9. Содержание и стадии процесса принятия решений.	
Уметь	- анализировать социально- и экономически значимые проблемы современного общества, - давать характеристику социальным ценностям и нормам, определяющим тенденции развития общественных систем; - самостоятельно осваивать новые методы, подходы,	***Примерные практические задания:*** 1. Рассчитать снижение объёмов выпуска продукции из-за поступления материалов плохого качества. Отходы на фактический объём выпуска продукции в пределах нормы – 24 тыс. руб., фактические отходы составили 32,5 тыс. руб. Норма расхода материала на единицу изделия – 0,6 руб. 2. Необходимо: 1. Заполнить пропуски в таблице. 2. Определить влияние факторов (удельного веса активной части основных средств,	

<table>
<tr><th>Структурныйэлемент компетенции</th><th>Планируемые результаты обучения</th><th>Оценочныесредства</th><th>Структурный элемент образовательной программы</th></tr>
<tr><td></td><td>приемы, направленные на решение управленческих задач</td><td>среднегодовой стоимости машин и оборудования, объема изготовленной продукции) на изменение фондоотдачи, используя методы факторного анализа.
3. Сделать выводы.
Исходные данные:
<table>
<tr><th>Показатели</th><th>План</th><th>Факт</th><th>Абсолютное отклонение</th></tr>
<tr><td>1. Объем изготовленной продукции, тыс. шт.</td><td>175</td><td>220</td><td></td></tr>
<tr><td>2. Цена за единицу, ден. ед.</td><td>10</td><td>12</td><td></td></tr>
<tr><td>3. Среднегодовая стоимость промышленно-производственных основных средств, тыс. ден. ед.</td><td>58</td><td>72</td><td></td></tr>
<tr><td>4. Фондоотдача</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>5. Фондоемкость</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>6. Среднегодовая стоимость машин и оборудования, ден. ед.</td><td>35000</td><td>38000</td><td></td></tr>
<tr><td>7. Фондоотдача активной части фондов</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>8. Удельный вес активной части основных средств, %</td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table></td><td></td></tr>
<tr><td>Владеть</td><td>– навыками быстрого реагирования на изменения социально-экономических процес-</td><td>Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания
1. Выполнить диагностику производственно-</td><td></td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Структурныйэлемент компетенции</th><th>Планируемые результаты обучения</th><th>Оценочныесредства</th><th>Структурный элемент образовательной программы</th></tr>
<tr><td></td><td>сов, позволяющими легко адаптироваться в новых общественных условиях.</td><td>хозяйственной деятельности предприятия по данным таблицы. Определить динамику фондоотдачи, фондоемкости и производительности труда на предприятии в отчетном и планируемом году. Сделать выводы о работе предприятия.
Исходные данные:
<table>
<tr><th>Показатели</th><th>Отчет</th><th>Проект</th></tr>
<tr><td>1. Произведенная продукция, тыс. ден. ед.</td><td>1200</td><td>1500</td></tr>
<tr><td>2. Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. ден. ед.</td><td>650</td><td>800</td></tr>
<tr><td>3. Среднесписочная численность работников, чел.</td><td>200</td><td>185</td></tr>
</table>
2. Предприятие выпустило 1000 единиц продукции, 800 единиц были проданы в том же месяце. Незавершенного производства нет. При изготовлении одной единицы продукции организация понесла следующие затраты (в денежных единицах):
1. прямые переменные расходы – 400 000;
2. затраты на оплату труда основных производственных рабочих (включая страховые взносы) – 250 000;
3. расходы на ремонт оборудования – 50 000;
4. расходы на рекламу – 15 000;
5. амортизация основных средств – 55 000;
6. заработная плата аппарата управления – 40</td><td></td></tr>
</table>

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		000; 7. арендная плата – 25 000; 8. постоянные расходы на продажу – 60 000. Задание: определите себестоимость остатка произведенной, но не проданной партии продукции используя метод учета полных затрат. **3.** План производства продукции предприятия составляет 950 млн. руб., услуг промышленного характера 35 млн. руб. Стоимость изготовленных полуфабрикатов составит по плану 20 млн. руб., из них 40% для нужд собственного производства. Остатки полуфабрикатов на начало периода 10 млн. руб., на конец периода – 8 млн. руб. Размер незавершенного производства на конец периода увеличится на 38 млн. руб. Остатки готовой продукции на складе на начало периода 80 млн. руб., на конец периода – 20 млн. руб. Определить объем валовой, товарной и реализованной продукции предприятия.	
Знать	– содержание процесса формирования целей личностного и профессионального развития, способы его реализации при решении задач в сфере корпоративного управления финансами, формы и возможные ограничения использования творческого потенциала;	**Перечень теоретических вопросов к экзамену:** 1. Сущность и роль корпоративной финансовой политики в процессе развития корпорации. 2. Субъекты корпоративной финансовой политики, характеристика их функциональных ролей. 3. Сущность и роль дивидендной политики в процессе развития корпорации. 4. Субъекты дивидендной политики корпорации, характеристика их функциональных ролей.	*Корпоративные финансы*

<table>
<tr><th>Структурныйэлемент компетенции</th><th>Планируемые результаты обучения</th><th>Оценочныесредства</th><th>Структурный элемент образовательной программы</th></tr>
<tr><td>Уметь</td><td>– формулировать и реализовывать цели личностного, профессионального развития при решении задач в сфере корпоративного управления финансами, возможностей и ограничений активизации творческого потенциала;</td><td>Примерные практические задания для экзамена:
№1. На основании нижеприведенной таблицы определите финансовую политику корпорации в краткосрочном периоде в отношении увеличения или уменьшения оборотных активов из-за замедления (ускорения) оборачиваемости (с точки зрения собственника корпорации; субъекта, отвечающего за разработку корпоративной финансовой политики).
<table>
<tr><td>Показатели</td><td>Базовый год</td><td>Отчетны год</td></tr>
<tr><td>Выручка от реализации продукции, тыс. руб.</td><td>4000,0</td><td>5000,0</td></tr>
<tr><td>Остатки оборотных активов, тыс.руб.</td><td>400,0</td><td>500,0</td></tr>
<tr><td>Число дней в плановом периоде, дн.</td><td>365</td><td>365</td></tr>
<tr><td>Коэффициент оборачиваемости</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Коэффициент загрузки</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Длительность одного оборота, дн.</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Увеличение оборотных активов из-за замедления (ускорения) оборачиваемости) - уменьшения (увеличения) коэффициента оборачивае-</td><td></td><td></td></tr>
</table></td><td></td></tr>
</table>

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		мости №2. Чистая прибыль корпорации за отчетный год составила 200000,0 тыс. руб., из которых на капитальные вложения направлено 80000,0 тыс. руб. Необходимо сделать обязательные отчисления в резервный капитал в сумме 10000,0 тыс. руб. Определите возможности и ограничения по выплате дивидендов на каждую обыкновенную акцию, если корпорация эмитировала 20000 шт. обыкновенных акций и 10000 шт. привилегированных акций номинальной стоимостью 2,0 тыс. руб. за акцию (с точки зрения собственника корпорации; субъекта, отвечающего за разработку корпоративной финансовой политики). Гарантированные дивиденды на каждую привилегированную акцию – 1,0 тыс. руб.	
Владеть	– приемами и технологиями постановки целей личностного, профессионального развития и их реализации, критической оценки результатов использования творческого потенциала при решении задач в сфере корпоративного управления финансами;	**Примерный перечень тем комплексного расчетно-аналитического задания:** 1. Особенности выбора приоритетов корпоративной финансовой политики собственниками и субъектами - исполнителями, отвечающими за ее разработку: сравнительный анализ. 2. Выбор и обоснование эффективности подхода к формированию дивидендной политики корпорации собственниками и субъектами - исполнителями, отвечающими за ее разработку: сравнительный анализ.	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
Знать	– Основные определения и понятия, необходимые для саморазвития, самореализации, развития творческого потенциала – Основные методы саморазвития, самореализации, развития творческого потенциала – Основные правила и приемы формирования творческого потенциала	**Теоретические вопросы** 1. Исследования и их роль в научной и практической деятельности человека. 2. Типология исследований управления. 3. Характеристики исследования систем управления. 4. Методология исследований в менеджменте: понятие и практическое содержание. 5. Цель, объект и предмет исследования в ИСУ. 6. Проблема в исследовании управления. 7. Результаты исследования управления. 8. Основные требования, предъявляемые к менеджерам исследовательского типа. 9. Методы исследования систем управления. Состав и выбор методов ИСУ. 10. Общенаучные методы исследования исследований в менеджменте. 11. Специфические методы исследования исследований в менеджменте. 12. Метод «дерева целей» как специфический метод исследований в менеджменте. 13. Применение SWOT-анализа в практике исследования. 14. Экспертные оценки в ИСУ. 15. Исследование управления посредством социально-экономического экспериментирования. 16. Социологические исследования СУ. 17. Тестирование в исследовании систем управления.	*Методы исследований в менеджменте*

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		18. Метод «мозгового штурма» как специфический метод ИСУ. 19. Методологические подходы к исследованию систем. 20. Диалектический подход к исследованию. 21. Системный подход к исследованию. 22. Процессный подход к исследованию. 23. Ситуационный подход к исследованию. 24. Функциональный подход в ИСУ. 25. Рефлексивный подход в ИСУ. 26. Основы построения систем управления. 27. Система: понятие, структура, элемент, связи, свойства и др. 28. Классификация систем. Основные закономерности систем. 29. Простейшая модель системы управления организации (предприятия). 30. Характеристика элементов системы управления. 31. Планирование исследования систем управления. Программа и план исследования. 32. Организация исследования в практике управления. 33. Применение метода сетевого планирования в управлении. 34. Критерии и показатели социально-экономической эффективности систем управления. 35. Основные подходы к оценке эффективно-	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		сти управления. 36. SADT-методология и технология структурного анализа и проектирования. 37. Графические методы ИСУ. 38. Диагностика систем управления. 39. Консультирование как форма организации исследования систем управления. 40. Технологические схемы проведения исследования систем управления. 41. Системный анализ в ИСУ. 42. Разработка гипотезы и концепции исследования системы управления. 43. Параметрическое исследование и факторный анализ систем управления. 44. Функциональная роль исследования в развитии систем управления.	
Уметь	– Приобретать знания в области саморазвития, самореализации, развития творческого потенциала – Применять знания в области саморазвития, самореализации, развития творческого потенциала; использовать их на междисциплинарном уровне – Объяснять (выявлять и строить) типичные модели и задачи в процессе само-	*Практические задания* 1. Проанализируйте карту профессионально значимых личностных качеств менеджера 2. Разработайте проект исследования личности и деятельности менеджера. 3.На основании результатов исследования разработайте программу саморазвития менеджера. 4. Разработайте опросный лист, позволяющий определить степень лояльности менеджеров к программам обучения в организации	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
	развития, самореализации, формировании творческого потенциала		
Владеть	– Основными методами решения задач в области саморазвития, самореализации, развития творческого потенциала – Практическими навыками в области саморазвития, самореализации, развития творческого потенциала – Возможностью междисциплинарного применения знаний и умений в области саморазвития, самореализации, развития творческого потенциала – Способами совершенствования профессиональных знаний и умений путем использования возможностей информационной среды	*Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания* 1. Разработать свой вариант этического кодекса ученого-исследователя, опираясь уже на разработанные документы и положения (такие, как, например: «Нормы научной этики» (приняты Сенатом Общества Макса Планка 24 ноября 2000 г.); «Принципы соавторства» (приняты Комитетом по Этике Гарвардского Университета 17 сентября 1999 г.) и др. 2. Привести теоретические примеры нарушения каждого из разработанных правил и описать возможные социальные последствия таких нарушений. 3. Привести 1-2 примера нарушения таких правил, ставшие достоянием общественности.	
Знать	- Процесс формирования творческого потенциала	**Теоретические вопросы** 1 Понятие стратегического управления, его цель и задачи 2. Этапы стратегического управления. 3. Целевые категории стратегического управления: видение, миссия, стратегические це-	*Современный стратегический анализ*

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		ли, стратегия 4. Развитие стратегического управления на российских предприятиях в современных условиях. 7. Составляющие и типы внешней среды. Цели анализа внешней среды 8. Составляющие переменные внутренней среды. Цели анализа внутренней среды. 9. Сущность и понятие стратегического анализа. 10. Подсистема анализа и идентификация факторов макросреды. 11. Конструкция отраслевого и конкурентного анализа. 12. Пять угроз и пять сил по М. Портеру. 13. Ключевые факторы успеха. 14. Подсистема анализа микросреды. 15. Методы и подходы к проведению управленческого анализа. 16. Цель и этапы ситуационного анализа. 17. Методология SWOT-анализа. 18. Сущность, цели и основные этапы портфельного анализа 19. Матрица Бостонской консультационной группы. 20. Матрица портфельного анализа McKincey - General Electric 21. Матрица фирмы Arthur D. Little 22. Проект PIMS	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		23. Матрица И.Ансоффа. 24. Методология SPACE-анализа 25. Ключевые характеристики эффективной стратегии. 26. Базовые стратегии. 27. Составляющие стратегического выбора 28. Понятие стратегических альтернатив 29. Подходы к формированию стратегических альтернатив 30. Процесс реализации стратегии. Оценка эффективности реализации стратегии	
Уметь	- Приобретать знания в области управления организациями - Применять знания в области управления организациями;	***Примерные практические задания*** 1. Расскажите о показателях эффективности управления и подходах к их определению. 2. Изложите частные методики оценки эффективности управления. Прокомментируйте Ваш ответ. 3. Корректно ли сравнивать и оценивать эффективность работы руководителей высшего, среднего и низового уровней? Поясните Вашу позицию. 4. Возможно ли, по Вашему мнению, оценить эффективность управления, если информация, которой Вы располагаете, включает разнонаправленные показатели. Прокомментируйте Ваше решение, конкретизировав вопрос.	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
Владеть	- Методами исследования; - Способами демонстрации умения анализировать ситуацию;	***Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания*** В машиностроительной организации стоимость единицы управленческой работы до внедрения мероприятий по научной организации управленческого труда (оплата трудовых затрат) составляла 100 единиц , а после внедрения этих мероприятий – 80 ед. Годовой объем работ после внедрения мероприятий в натуральном выражении составил 100 тыс. единиц. Нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности установлен равным 0.15. Единовременные затраты, связанные с разработкой и внедрением мероприятий, 3200 ед. Требуется: 1. Рассчитать годовой экономический эффект от внедрения мероприятий по научной организации управленческого труда; 2. Определить нормативный срок окупаемости мероприятий. 3. Сделать выводы и комментарий.	
Знать	– Основные определения и понятия, необходимые для саморазвития, самореализации, развития творческого потенциала – Основные методы саморазвития, самореализации,	Теоретические вопросы 1. Теория организации и организационное поведение и их место в системе научных знаний 2. Эволюция взглядов на организацию и организационное поведение 3. Основополагающие идеи теории организа-	*Теория организации и организационное поведение*

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
	развития творческого потенциала – Основные правила и приемы формирования творческого потенциала	ции и организационного поведения 4. Законы организации и их классификация. Основополагающие и менее важные законы организации. Специфические законы социальной организации 5. Принципы организации и их классификация Принципы структуризации, процессуализации, рационализации. Принципы статического и динамического состояния организаций 6. Процесс организации, его структурные элементы 7. Объекты и субъекты организаторской деятельности 8. Организация как система. 9. Социальная организация, понятие, черты, классификация 10. Хозяйственные организации: понятие, функции, классификация 11. Жизненный цикл организации 12. Внутренняя среда организации, её составляющие 13. Внешняя среда организации, взаимодействие организации с внешней средой 14. Организация и управление. Самоорганизация и самоуправление 15. Строение организации. Типы организационных структур 16. Организационная культура: понятие, эле-	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		менты и функции 17. Методы формирования и развития организационной культуры 18. Взаимодействие человека и организации 19. Организационные полномочия, их виды, механизм распределения 20. Личностный аспект взаимодействия человека и организации. 21. Групповое поведение в организации. Динамика групп. 22. Коммуникации в организации: понятие, значение, виды, структура. 23. Организационные полномочия. Делегирование полномочий 24. Организационное проектирование: понятие и особенности 25. Этапы и методы организационного проектирования 26. Проектирование организационных структур 27. Организационные изменения и преобразования 28. Причины сопротивления организационным изменениям и пути их преодоления 29. Лидерство в организации. Типы лидеров. Формальное и неформальное лидерство. 30. Концепции лидерства 31. Будущее социальной организации 32. Инновационные управленческие	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		коммуникации 33. Стили управления. Подходы к классификации стилей управления. 34. Управленческая решётка. 35. Конфликт. Стратегии разрешения конфликтов и конфликтных ситуаций в организации	
Уметь	– Приобретать знания в области саморазвития, самореализации, развития творческого потенциала – Применять знания в области саморазвития, самореализации, развития творческого потенциала; использовать их на междисциплинарном уровне – Объяснять (выявлять и строить) типичные модели и задачи в процессе саморазвития, самореализации, формировании творческого потенциала	Практические задания **Задание 1.** Вы распределяете полномочия в вашей организации. Каким видом полномочий вы будете наделять следующие должности: – главного бухгалтера; – начальника цеха; – юриста; – руководителя отдела маркетинга; – начальника штаба по проведению субботника; – консультанта по внедрению нового оборудования. Назовите отличительные особенности каждого вида полномочий. **Задание 2.** Существует два подхода к установлению взаимодействия человека и организации (табл. 1). Какой подход, на ваш взгляд, наиболее продуктивен для человека? Для организации? Какой подход и почему в большей мере используется на российских предприятиях? Таблица 1	

<table>
<tr><th>Структурныйэлемент компетенции</th><th>Планируемые результаты обучения</th><th colspan="2">Оценочныесредства</th><th>Структурный элемент образовательной программы</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td colspan="2">Основные подходы установления взаимодействия человека и организации</td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td>ется для выполнения аботы или функции</td><td>Работа или функция подбир</td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td>фикационных

ым требованиям

ека на определенную</td><td>Изучение возможностей и с

Закрепление за человеком о в организации

Подбор работы, наиболее возможностям и месту челов

Закрепление работы за чело</td><td></td></tr>
<tr><td>Владеть</td><td>– Основными методами решения задач в области саморазвития, самореализации, развития творческого потенциала
– Практическими навыками в области саморазвития, самореализации, развития творческого потенциала
– Возможностью междисциплинарного применения знаний и умений в облас-</td><td colspan="2">Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания
Задание. Оцените возможности и перспективы вашей организации, обоснуйте свое предположение:
1. Каковы особенности вашего бизнеса?
2. Почему вы предполагаете, что ваш бизнес будет успешным и прибыльным?
3. Какие обоснования подтверждают вашу уверенность в успехе бизнеса?
4. Каковы преимущества вашей продукции по сравнению с продукцией конкурентов?</td><td></td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Структурныйэлемент компетенции</th><th>Планируемые результаты обучения</th><th>Оценочныесредства</th><th>Структурный элемент образовательной программы</th></tr>
<tr><td></td><td>ти саморазвития, самореализации, развития творческого потенциала
– Способами совершенствования профессиональных знаний и умений путем использования возможностей информационной среды</td><td>5. Каков, по вашему мнению, потенциал роста вашего рынка?
6. Как вы планируете устанавливать цены на свою продукцию или услуги? Обоснуйте, что такие цены принесут вам достаточную прибыль.
Задание 2. В организацию, которой вы руководите, пришел новый работник. Вхождение человека в организацию всегда связано с решением нескольких проблем, которые обязательно сопутствуют этому процессу. Это адаптация человека к новому окружению, коррекция или изменение его поведения, изменение самой организации. Разработайте программу действий для обеспечения гармоничного, безболезненного вхождения этого работника в вашу организацию. Какие методы, приемы вы при этом будете использовать (табл. 1).
Таблица1
Программа действий руководителя по обеспечению
гармоничного вхождения человека в организацию
<table><tr><td>действий руководителя
ловека в организацию</td><td>Используемые форм</td></tr><tr><td></td><td></td></tr></table></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="4">ОБЩЕПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ</td></tr>
</table>

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
ОПК-1 - готовностью к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности			
Знать	– Основные понятия и определения коммуникационного процесса для решения задач профессиональной деятельности – Основные формы коммуникаций, используемые для решения задач профессиональной деятельности – Основные методы, правила и приемы коммуникаций в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности	Теоретические вопросы 1. Теория организации и организационное поведение и их место в системе научных знаний 2. Эволюция взглядов на организацию и организационное поведение 3. Основополагающие идеи теории организации и организационного поведения 4. Законы организации и их классификация. Основополагающие и менее важные законы организации. Специфические законы социальной организации 5. Принципы организации и их классификация Принципы структуризации, процессуализации, рационализации. Принципы статического и динамического состояния организаций 6. Процесс организации, его структурные элементы 7. Объекты и субъекты организаторской деятельности 8. Организация как система. 9. Социальная организация, понятие, черты, классификация 10. Хозяйственные организации: понятие, функции, классификация 11. Жизненный цикл организации	*Теория организации и организационное поведение*

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		12. Внутренняя среда организации, её составляющие 13. Внешняя среда организации, взаимодействие организации с внешней средой 14. Организация и управление. Самоорганизация и самоуправление 15. Строение организации. Типы организационных структур 16. Организационная культура: понятие, элементы и функции 17. Методы формирования и развития организационной культуры 18. Взаимодействие человека и организации 19. Организационные полномочия, их виды, механизм распределения 20. Личностный аспект взаимодействия человека и организации. 21. Групповое поведение в организации. Динамика групп. 22. Коммуникации в организации: понятие, значение, виды, структура. 23. Организационные полномочия. Делегирование полномочий 24. Организационное проектирование: понятие и особенности 25. Этапы и методы организационного проектирования 26. Проектирование организационных структур	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		27. Организационные изменения и преобразования 28. Причины сопротивления организационным изменениям и пути их преодоления 29. Лидерство в организации. Типы лидеров. Формальное и неформальное лидерство. 30. Концепции лидерства 31. Будущее социальной организации 32. Инновационные управленческие коммуникации 33. Стили управления. Подходы к классификации стилей управления. 34. Управленческая решётка. 35. Конфликт. Стратегии разрешения конфликтов и конфликтных ситуаций в организации	
Уметь	– Приобретать знания в области коммуникаций в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности – Применять знания в области коммуникаций в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для ре-	**Практические задания** **Задание 1.** Определите, действие, каких из основополагающих законов наблюдается в описанных ниже ситуациях. Обоснуйте свой ответ. 1) Компания «Хеппиленд» столкнулась с проблемной ситуацией при выводе на рынок нового напитка. Была рецептура, был вкус, но не было достойной упаковки. В фирму пришел молодой дизайнер и выдал идею, равной которой, по словам представителей компании, на рынке до сих пор не было. К этому парню все прониклись колоссальным уважением. Этот специалист спло-	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
	шения задач профессиональной деятельности; использовать их на междисциплинарном уровне – Ясно излагать результаты умозаключений в устной и письменной форме	тил вокруг себя творческий коллектив. Иногда этой команде было достаточно получаса, чтобы сгенерировать несколько новых перспективных идей, в то время как раньше каждый из сотрудников вынашивал новые идеи месяцами. 2) Одно оборонное научно-промышленное объединение (НПО), производящее «страшно секретное оружие», в частности зенитно-ракетные комплексы, в отсутствие военных заказов сдавало помещения под офисы, склады и т.п. Это позволило заводу поддерживать конструкторское бюро, разрабатывать новые производственные линии и спокойно искать покупателей на Ближнем Востоке. Идея заключалась в том, чтобы отдать часть, сохранив «ядро», но у нее нашлись противники. В частности, руководство одного из дочерних предприятий стояло на позиции: либо будем выпускать ракеты, либо - ничего. Хотя само предприятие существовало исключительно на доходы от аренды площадей. Руководство «дочки» пришлось уволить, а НПО снизило издержки и получило передышку для подготовки к лучшим временам, когда вернутся заказы и вновь пойдет валюта. **Задание 2**. Сформулируйте практические рекомендации руководителю, исходя из закона информированности-упорядоченности. Объясните, почему владение информацией повышает степень устойчивости организации.	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
Владеть	– Основными методами решения задач в области коммуникаций в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности. – практическими навыками в области коммуникаций в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности. – Возможностью междисциплинарного применения знаний и умений в области коммуникаций в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности – навыками публичных деловых и научных коммуникаций – способами совершенствования профессиональных	Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания **Задание 1.** Опишите свою хозяйственную организацию (предприятие), отвечая на следующие вопросы: 1. Для чего вы создаете свою хозяйственную организацию? 2. Каким будет ваше предприятие по целям создания и функционирования. По форме собственности? 3. К какой сфере деятельности и отрасли экономики относится предприятие? 4. Каким будет ваше предприятие по размерам? Обоснуйте, почему вы отнесли его именно к этой группе? 5. Каким будет режим работы предприятия? 6. Какие виды ресурсов (материалы, финансы, технологии, трудовые ресурсы) вам потребуются? 7. Кто ваши поставщики и что они будут вам поставлять? 8. Потребуется ли вам для открытия предприятия кредит? О каком кредите и на каких условиях вы можете договориться с вашими поставщиками? 9. Какие у вас имеются конкуренты, где они находятся? Приведите их характеристику, сильные и слабые стороны их работы. Как бы вы определили своих основных покупателей (жители микрорайона, города, региона, возрастные группы, пол, социальный уровень).	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
	знаний и умений в области коммуникаций	10. Каков потенциальный объем вашего рынка (по площади, населению)?	
Знать	- основные нормы и правила речевого делового этикета; - базовую лексику сферы делового общения; - основный виды деловой корреспонденции и требования к ведению бизнес переписки.	**Стандартные Выражения в деловой переписке** **Обращение** Dear Sirs, Dear Sir or Madam (если вам не известно имя адресата) Dear Mr, Mrs, Miss or Ms (если вам известно имя адресата; в том случае когда вы не знаете семейное положение женщины следует писать Ms, грубой ошибкой является использование фразы “Mrs or Miss”) Dear Frank, (В обращении к знакомому человеку) **Вступление, предыдущее общение.** Thank you for your e-mail of (date)… Спасибо за ваше письмо от (числа) Further to your last e-mail… Отвечая на ваше письмо… I apologise for not getting in contact with you before now… Я прошу прощения, что до сих пор не написал вам… Thank you for your letter of the 5th of March. Спасибо за ваше письмо от 5 Марта With reference to your letter of 23rd March Относительно вашего письма от 23 Марта With reference to your advertisement in «The Times» Относительно вашей рекламы в Таймс **Указание причин написания письма**	*Деловой иностранный язык*

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		I am writing to enquire about Я пишу вам, чтобы узнать… I am writing to apologise for Я пишу вам, чтобы извиниться за… I am writing to confirm Я пишу вам, что бы подтвердить… I am writing in connection with Я пишу вам в связи с … We would like to point out that… Мы хотели бы обратить ваше внимание на ... **Просьба** Could you possibly… Не могли бы вы… I would be grateful if you could … Я был бы признателен вам, если бы вы ... I would like to receive Я бы хотел получить…… Please could you send me… Не могли бы вы выслать мне… **Соглашение с условиями** I would be delighted to … Я был бы рад ... I would be happy to Я был бы счастлив… I would be glad to Я был бы рад… **Сообщение плохих новостей** Unfortunately … К сожалению… I am afraid that … Боюсь, что… I am sorry to inform you that Мне тяжело сообщать вам, но … We regret to inform you that… К сожалению, мы вынуждены сообщить вам о…	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		Приложение к письму дополнительных материалов We are pleased to enclose ... Мы с удовольствием вкладываем… Attached you will find ... В прикрепленном файле вы найдете... We enclose ... Мы прилагаем… Please find attached (for e-mails) Вы найдете прикрепленный файл… **Высказывание благодарности за проявленный интерес** Thank you for your letter of Спасибо за ваше письмо Thank you for enquiring Спасибо за проявленный интерес… We would like to thank you for your letter of ... Мы хотели бы поблагодарить вас за…	
Уметь	- читать и интерпретировать тексты и сообщения деловой коммуникации с иностранного языка на русский язык; - корректно выражать и аргументировано обосновывать положения в процессе научной и деловой коммуникации.	Ознакомьтесь с содержанием текста « » на иностранном языке. Выделите основные проблемы текста и кратко передайте его содержание. Informal vocabulary is used in one's immediate circle: family, relatives or friends. Informal style is relaxed, free-and-easy, familiar and unpretentious. Formal style is restricted to formal situations and associated with professional communication. Readable style is important in any area. How-	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		ever, every subject has its own vocabulary. It is the same with style: If you want to improve your style, you have to control your vocabulary. Every group demands that its new members master a voice and vocabulary testifying that they have accepted the values of the group. An aspiring future specialist must learn not only to think like a professional, but also to sound like one. We use special language to help us manage how our readers follow and understand us. Some kinds: • · Rhetorical actions: *explain, show, argue, claim, deny, suggest, contrast, add, expand, summaries;* • · Parts of our discourse: *first, second, third; to begin, finally;* • · Logical connections: *therefore, however, consequently, if so;* • · Hedges to our beliefs: *It seems that, perhaps, I (we) believe;* • · Guides for our readers: *Consider now; Recall; Imagine* Academic language should be clear, unambiguous and objective. “Objective” does not mean that you avoid taking a position; rather, it means to expose its foundations (reasons, evidence). Inexperienced writers are often tempted to embellish their language, using complicated expressions and technical terminology. As a rule of thumb, however, you should	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		choose ordinary language as long as it is adequate. Scholars who have achieved classical status often write in a plain and direct style. This is precisely why – regardless of changing literary conventions – they have been widely read over the years. Many academic studies are, by necessity, demanding to read. This is partly due to their high level of specialisation and partly due to formal requirements such as detailed descriptions of methodology and findings, numerous references etc. This means that the authors have to put down a good deal of work in order to produce a readable text.	
Владеть	- базовыми навыками речевого поведения в сфере делового общения; - практическими навыками использования орфографической, орфоэпической, лексико-грамматической и стилистической норм русского и изучаемого языков.	Примерные задание Напишите деловое письмо - запрос информации. Письмо-запрос информации (Inquiry Letter) отправляется, когда необходимо получить более подробную информацию об интересующем вас товаре или услуге. В начале письма следует поместить название и адрес вашей компании, ниже должно идти название компании, в которую вы обращаетесь. Составить текст письма вы можете с помощью следующих стандартных выражений. 1. Официальное Dear Sir / Madam (	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*		*Структурный элемент образовательной программы*
		обращение, поскольку с адресатом вы не знакомы.	жаемый господин/госпожа), Dear Sirs (Уважаемые господа). Обращение “Dear” обычно переводится как “уважаемый/уважаемая”, а при обращении к близкому человеку как “дорогой/дорогая”. Однако можно и не переводить, в зависимости от тона письма.	
		2. Указание источника информации о компании	With reference to your advertisement (или сокращ. – ad) in… Относительно вашей рекламы в … Regarding your advertisement (или сокращенно – ad) in … Касательно вашей рекламы в …	
		3. Просьба выслать необходимые данные	Could you please send me … Не могли бы вы выслать мне … I would be grateful if you could… Я был бы благодарен, если вы… Can you give me some information about… Можете ли вы	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*		*Структурный элемент образовательной программы*
			дать мне информацию о… Could you send me more details… Могли бы вы выслать мне подробную информацию…	
		4. Дополнительные вопросы	I would also like to know … Я бы также хотел узнать… Could you tell me whether … Скажите, пожалуйста, …	
		5. Подпись	Yours faithfully, С уважением, (если в обращении письма не была указана фамилия получателя) Yours sincerely, Искренне Ваш, (если в обращении письма была указана фамилия получателя)	
Знать	понятийный аппарат дисциплины; нормативные, коммуникативные, этические аспекты устной и письменной речи; средства научной коммуникации; языковые средства научного стиля современного русского языка; принципы создания	**Тест:** 1. Функциональный стиль – это: А) стилистически отмеченные слова, словосочетания и предложения; Б) словесное изображение какого-либо явления действительности; В) исторически сложившийся тип функционирования языка, реализующийся в той или иной социально значимой сфере общения; Г) тип речи, обладающий специфическими чертами композиционной организации и бытующий только в письменной форме.		Основы научной коммуникации

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
	связных, правильно построенных монологических текстов на разные темы в соответствии с коммуникативными намерениями говорящего в ситуации научного общения; принципы и правила ведения научной полемики, дискуссии, спора в устной и письменной форме для решения задач профессиональной научно-исследовательской деятельности.	2. Для текстов научного стиля не характерно(-а): А) логическая последовательность изложения; Б)широкое использование лексики и фразеологии других стилей; В) преимущественное употребление существительных вместо глаголов; Г) научная фразеология. 3. К жанру академического красноречия НЕ относится: А) лекция вузовская, школьная; Б)приветственное слово; В)научный доклад; Г)агитаторское выступление. 4. Тезис – это: А)главное положение, которое подлежит обоснованию; Б) намеренный обрыв высказывания, придающий эмоциональность; В)приемы изложения материала от общего к частному; Г) способ воздействия на слушателей с целью привлечения внимания к тому или иному предмету, явлению. 6. Логическая форма связи совокупности умозаключений, которые применяются при выведении тезиса из аргументов – это… А) доказательство; Б) манипулирование; В)убеждение; Г) демонстрация. 7. Логико-коммуникативный процесс, направленный на обоснование позиции выступающего с целью последующего понимания этой позиции и принятия её другим человеком – это:	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		А) аргументация; Б) нормативность; В) речевая деятельность; Г) дедукция. 8. Специфическая форма профессионального общения, основанная на обмене научной информацией – это: а) массовая коммуникация; б) научная коммуникация; в) межкультурная коммуникация. 9. Что не является техническим средством научной коммуникации а) речь б) телеконференция в) электронные рассылки г) факс	
Уметь	работать с понятийным аппаратом дисциплины; применять знания о нормативном, коммуникативном, этическом аспектах устной и письменной речи; характеризовать стилевые, жанровые особенности научного стиля; учитывать в профессиональной деятельности принципы создания связных, правильно построенных монологических текстов на разные	Практические задания Задание 1.Найдите в интернете на сайтах ЭБС «Лань», «Киберленинка» или «elibrary» научные статьи по темам, близким к теме вашего научного исследования(1-2 статьи на выбор), и проанализируйте их. Проследите движение научной мысли от проблемной ситуации к выводам. Выпишите языковые средства тональности и оценочности: указание на отсутствие или неполноту знаний, на сомнение, предположение, гипотезу, опыт истории и др. Какие языковые средства используются для оценки целей, метода исследования, результа-	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
	темы в соответствии с коммуникативными намерениями говорящего и ситуацией научного общения; учитывать принципы и правила ведения научной полемики, дискуссии, спора в устной и письменной форме для решения задач профессиональной научно-исследовательской деятельности.	тов деятельности? Как вводятся идея и гипотеза? Соблюдаются ли правила логической аргументации, используются ли приемы критической аргументации в статье? Сделайте выводы. **Задание 2:** Расков Д.Е. Марков М.В. «Неизвестный Рональд Коуз: обсуждение книги «Очерки об экономической науке и экономистах»? Соблюдают ли авторы законы аргументации: правила логической аргументации, критической аргументации. Применяется ли психологическая аргументация? Используют ли автор/авторы софизмы/паралогизмы? Выпишите из статьи специальные средства научного стиля. Выпишите из статьи языковые средства, с помощью которых авторы выражают свои эмоции и свое отношение к оппоненту.	
Владеть	профессиональным языком предметной области знания; навыками применения знания о нормативном, коммуникативном, этическом аспектах устной и письменной речи; навыками описания и использования стилевых, жан-	**Задание 1:** Подготовьте свое выступление на выбранную группой тему научной дискуссии. **Задание 2:** Подготовьте презентацию на выбранную группой тему научной дискуссии. **Задание 3:** Прочитайте и проанализируйте статьи Плехановой А.М. «Экономические дискуссии 1920-х гг. как проявление общественного свободомыслия» (для экономистов) или статью Кодинцева А.Я. «Дискуссии о реформе государственной	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
	ровых особенностей научного стиля; навыками создания связных, правильно построенных монологических текстов на разные темы в соответствии с коммуникативными намерениями говорящего в ситуации научного общения; навыками ведения научной полемики, дискуссии, спора в устной и письменной форме для решения задач профессиональной научно- исследовательской деятельности.	гражданской службы субъектов РФ в современной России» (для управленцев). Как выстроена аргументация в научной дискуссии? Дайте обзор основных точек зрения по данному предмету? В чем суть спора? Сформулируйте свою точку зрения. Кто из оппонентов более убедителен, на ваш взгляд? Что вы можете сказать о роли этой дискуссии в развитии науки. Приведите свои примеры актуальных для современной науки дискуссии филологов.	
ОПК-2 - готовностью руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия			
Знать	-основные определения и понятия теории организации и организационного поведения, необходимые для руководства коллективом в сфере своей профессиональной деятельности с учетом социальных, этических, конфессиональных и культурных различий; - основные законы и принципы теории организации, ис-	Теоретические вопросы 1. Теория организации и организационное поведение и их место в системе научных знаний 2. Эволюция взглядов на организацию и организационное поведение 3. Основополагающие идеи теории организации и организационного поведения 4. Законы организации и их классификация. Основополагающие и менее важные законы организации. Специфические законы	*Теория организации и организационное поведение*

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
	пользуемые для руководства коллективом в сфере своей профессиональной деятельности с учетом социальных, этических, конфессиональных и культурных различий -нормативно-организационные документы, регламентирующие деятельность в коллективе; - основные понятия коммуникационного взаимодействия в коллективе с учетом социальных, этических, конфессиональных и культурных различий	социальной организации 5. Принципы организации и их классификация Принципы структуризации, процессуализации, рационализации. Принципы статического и динамического состояния организаций 6. Процесс организации, его структурные элементы 7. Объекты и субъекты организаторской деятельности 8. Организация как система. 9. Социальная организация, понятие, черты, классификация 10. Хозяйственные организации: понятие, функции, классификация 11. Жизненный цикл организации 12. Внутренняя среда организации, её составляющие 13. Внешняя среда организации, взаимодействие организации с внешней средой 14. Организация и управление. Самоорганизация и самоуправление 15. Строение организации. Типы организационных структур 16. Организационная культура: понятие, элементы и функции 17. Методы формирования и развития организационной культуры 18. Взаимодействие человека и организации	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		19. Организационные полномочия, их виды, механизм распределения 20. Личностный аспект взаимодействия человека и организации. 21. Групповое поведение в организации. Динамика групп. 22. Коммуникации в организации: понятие, значение, виды, структура. 23. Организационные полномочия. Делегирование полномочий 24. Организационное проектирование: понятие и особенности 25. Этапы и методы организационного проектирования 26. Проектирование организационных структур 27. Организационные изменения и преобразования 28. Причины сопротивления организационным изменениям и пути их преодоления 29. Лидерство в организации. Типы лидеров. Формальное и неформальное лидерство. 30. Концепции лидерства 31. Будущее социальной организации 32. Инновационные управленческие коммуникации 33. Стили управления. Подходы к классификации стилей управления. 34. Управленческая решётка.	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		35. Конфликт. Стратегии разрешения конфликтов и конфликтных ситуаций в организации	
Уметь	- приобретать знания в области теории организации и организационного поведения, необходимые для руководства коллективом в сфере своей профессиональной деятельности с учетом социальных, этических, конфессиональных и культурных различий; - применять знания в области теории организации и организационного поведения в профессиональной деятельности, использовать их на междисциплинарном уровне - корректно выражать и аргументированно обосновывать положения и концепции теории организации и организационного поведения, необходимые для руководства коллективом в сфере своей профессиональной деятельности с учетом социальных, этических, конфессиональных и	Практические задания Задание 1. Определите, какое из указанных объединений людей является организацией? Аргументируйте свою позицию. – группа людей, отправляющихся на совместный отдых на природу; – группа болельщиков футбольной команды, обсуждающих на стадионе положение своей команды во время футбольного матча; – группа людей, закупившая оборудование для ремонта. **Задание 2.** Рассмотрите несколько типовых ситуаций. К каким ролевым конфликтам они, как правило, приводят? Сформулируйте основные причины ролевых конфликтов и определите возможные способы их устранения. В организации один работник одновременно выполняет несколько различных взаимоисключающих в отдельные моменты ролей. Руководитель часто отдает противоречивые распоряжения или ставит перед подчиненными противоречивые задачи, требующие одновременного соблюдения правил выполнения роли и достижения результата, недостижимого при выпол-	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
	культурных различий;	нении данных правил. Человеку в организации определили роль, выполнение которой не совместимо с его системой ценностей, личными принципами. Подчиненному изменили содержание его роли дополнительными функциональными обязанностями, но его вознаграждение осталось прежним. Подчиненный – хороший работник, он готов выполнять и то, что формально выходит за рамки закрепленного за ним функционала. Все в его окружении считают его безотказным работником, который берется за решение любой проблемы, и постоянно нагружают его дополнительными заданиями. На каком-то этапе работник почувствовал, что он устал и не справляется даже с закрепленной за ним ролью.	
Владеть	- методами конструктивного взаимодействия с коллегами с учетом социальных, этических, конфессиональных и культурных различий - основными методами исследования в области теории организации и организационного поведения, практическими умениями и навыками их использования для работы в коллективе с учетом социаль-	***Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания*** **Задание 1.** Определите, какую систему мотивации деятельности ваших сотрудников вы будете использовать в своей организации. Опишите, как вы будете стимулировать инициативу работников? Какую заработную плату будете платить сотрудникам? От чего она будет зависеть? Могут ли ваши сотрудники рассчитывать на проценты или комиссионные от прибыли? **Задание 2.** Ознакомьтесь с приведенными ниже ситуациями. Определите, какие составляющие	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
	ных, этических, конфессиональных и культурных различий; - возможностью междисциплинарного применения знаний в области теории организации и организационного поведения для работы в коллектив с учетом социальных, этических, конфессиональных и культурных различий;	организационной культуры выражены в перечисленных организациях наиболее ярко. Как вы считаете, какие составляющие являются наиболее важными для формирования сильной корпоративной культуры предприятия. 1) Девиз одной из авиакомпаний – «самая дружелюбная авиакомпания в мире». Служащие целиком оправдывают такое звание и пребывают в восторге от своей работы. Например, стюардессы не обязаны носить строгую форму. Наоборот, поощряется, чтобы они одевали розовые и оранжевые пиджаки, мини-юбки и модные туфли. Сотрудников специально настраивают, чтобы они не прятали свою индивидуальность, а вели себя естественно. Например, пилоты, вылетая в Лос-Анджелес, могут сказать пассажирам: «Пристегнитесь, ребята, мы вылетаем в город потерянных зарплат». Надо ли говорить о том, что клиенты обожают такую компанию, а многие её бывшие служащие до сих пор вспоминают о своем работодателе. 2) В корпорации 3М, культивирующей пример героев, разрабатывали и в конце концов разработали проекты, изначально похороненные высшим руководством компании. Однажды одного из работников уволили за то, что он настаивал на внедрении нового продукта даже после того, как его начальник сказал ему: «Плохая идея. Мы не будем её реализовывать!» Даже после своего	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		увольнения он не ушел с работы. Вечерами он оставался в пустом кабинете и работал над «бесперспективным проектом». В конце концов его восстановили на работе, идея, предложенная им, имела большой успех, он был назначен на должность вице-президента. Пример данного героя нашел отражение в корпоративной культуре этой компании: «Будь настойчив в том, во что сам веришь». 3) В компании, которая является мировым лидером в области производства автомобильных масел и продуктов для сервиса, организовано соревнование с последующей церемонией награждения победителей. Это подчеркивает важность быстрого и качественного обслуживания клиентов. Соревнование заключается в том, что все действия, связанные с заменой автомобильного масла в машине, должны быть выполнены в течение 8 минут. Церемония награждения представляет большой интерес. Участники соревнования прибывают на шикарном белом лимузине, проходят по красной ковровой дорожке, встречаемые радостными криками толпы и музыкой джазового ансамбля. 4) В одной торговой компании руководство способствует распространению легенды о том, что один покупатель умудрился получить компенсацию за некачественную автомобильную покрышку, при том, что эта компания вовсе не выпускает автомобильные покрышки. Эта легенда лишний раз под-	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		твердает политику компании, направленную на то, что претензии клиентов выполняются без вопросов и в компании неукоснительно соблюдается правило: «Клиент всегда прав».	
Знать	-социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	***Перечень теоретических вопросов к зачету*** 1. Роль управления персоналом в системе управления предприятием. 2. Маркетинг как функция управления. Особенность маркетинга персонала. 3. Наем, отбор и прием персонала. В чём отличие отбора и подбора персонала. 4. Управление процессами адаптации персонала. 5. Планирование численности персонала. Расчет потребности в персонале. 6. Понятие карьеры, её этапы. Управление развитием карьеры. 7. Закон профессионализма и его влияние на развитие карьеры. 8. Управление движением персонала. 9. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала на предприятии. 10. Повышение квалификации и профессиональная подготовка персонала в рыночных условиях. 11. Высвобождение персонала. Виды увольнения.	*Управление человеческими ресурсами*

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
Уметь	диагностировать социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	***Примерные практические задания*** *«Определение требований к кандидатам. Составление резюме»* ***Описание ситуации*** Молодой специалист, закончивший вуз по специальности «Менеджмент», прочитал в газете объявление о наборе в организацию специалистов его профиля, В объявлении излагается просьба составить резюме и представить его работодателю. ***Постановка задачи*** Составьте свое резюме на замещение должности менеджере по персоналу**.** ***Методические указания*** Резюме (в переводе с латинского означает «жизнеописание») - информация о себе, представляемая работополучателем работодателю. По тому, как составлено резюме, уже можно составить предварительное мнение о кандидате. Удачное резюме может стать поводом для интервью, т.е. личной встречи с работодателем или его представителем. Резюме должно соответствовать определенным требованиям: без длинных предложений, пассивных форм. Главная цель резюме - продемонстрировать работодателю не то, что интересует вас как кандидата на работу, какова ваша личная цель или что вы хотите получить, а то, насколько вы, именно вы, можете быть полезны организации,	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		почему именно вы лучше других кандидатов подходите для замещения объявленной конкурсной вакантной должности. При этом главное, что вы предлагаете именно выгодную для организации сделку, продавая свои способности, свой опыт, свои знания, свое время. Резюме открывается фамилией, именем и отчеством кандидата. Далее следуют персональные данные: гражданство, дата и место рождения, возраст и, главное, домашний адрес, телефоны для связи, возможно, адрес электронной почты или собственного сайта в Интернете. Кандидат должен ясно и четко сформулировать свою цель, какую работу он ищет, на какую должность он претендует. Последующие разделы: опыт работы или трудовая деятельность, образование, звания и награды - должны подтверждать заявленные притязания кандидата на замещение именно рассматриваемой должности. Данные о трудовой деятельности принято располагать в **обратном хронологическом порядке**. Особенно важно отразить в этой части резюме основные выполняемые функции, достижения и успехи. Четкость отражения выполняемых функций и конкретность достижений - вот основные черты этих разделов. Также следует указать: программное обеспечение, иностранные языки, которым Вы владеете и уровень их знания;	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		наличие водительских прав; общественную деятельность, которой Вы занимаетесь. В заключение кандидаты перечисляют дополнительные навыки, дают некоторую личную информацию о чертах своего характера, отражают свои увлечения (хобби). Примерная форма резюме: **Образец 1** **Иванов Иван Иванович** **Адрес:** г. Киев, ул. Горького д. 123 кв. 321 **Телефон:** дом. 765-43-21 (20:00-23:00), 80684444444 **Дата и место рождения:** 23 марта 1977, г. Харьков **Семейное положение:** женат, сын. **Опыт работы:** • С 31 марта 2003 года по данный момент, в ООО «Рога и Копыта» г. Киев (Рекламное агентство) на должности IT-maneger более 50 компьютеров Windows 95/98/2000/XP, несколько серверов Windosw NT 4/ несколько серверов Windows 2000 Server / несколько Linux server (Apache, FTP, Postfix, Spamassassin, antivirus (Clam), iptables, и т.д.), удалённые сервера, так же в мои обязанности входит вся сеть (прокладка и обслуживание), телефонная сеть (прокладка,	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		обслуживание внутренних и городских телефонов, мини АТС Panasonic 1238 подключение, настройка, обслуживание), Интернет (все взаимоотношения с провайдером по прокладке и поддержки НС), покупка, сборка, определение неисправности, ремонт компьютеров, взаимоотношение с фирмами предоставляющими услуги по заправке картриджей, обслуживание и небольшой ремонт оргтехники и периферии, учёт компьютерной и офисной техники. • С 1 декабря 2000 года по март 2003, работал в ООО «СтримС» г. Киев (разработка программного обеспечения) на должности системный администратор / программист (сеть (витая пара) более 40 компьютеров Windows 98/NT4/2000/XP, серверы Windows NT4 / 2000 / Linux, база данных Oracle 8i, почтовый сервер, WEB, выделенные линии, маршрутизатор Cisco 1720, ip телефония, мини АТС Panasonic 308, программирование SQL, JAVA) • С октября 2000 года работал на заводе «АвтоТрактор» г. Харьков на должности инженер-программист (программирование микроконтроллеров PIC фирмы Microchip); • С сентября 1999 года, работал в ИКА «Оику» и ЧП «Сатик» г. Александрия (продажа, модернизация, ремонт компьютерной и	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		офисной техники) на должности начальника тех. отдела; **Образование:** • «Харьковский национальный университет радиоэлектроники», специальность «Компьютерные интеллектуальные системы и сети» (Закончил в 2002). • «Харьковский индустриальный техникум», диплом математик техник программист (Закончил в 1996); **Дополнительные сведения:** • Ответственный, энергичный, общительный, собран и целеустремлён, легко обучаюсь новому; ***Тестовые задания*** *1.Что следует понимать под категорией «персонал»?* а) часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике; б) трудоспособное население в рамках отдельной организации, на микроуровне; в) объединение работников, совместно реализующих цель по производству товаров или оказанию услуг, действующих в соответствии с определенными правилами и процедурами в рамках определенной формы собственности.	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		2. Выделите основные группы методов управления персоналом в организации (при необходимости указать несколько): а) административные; б) экономические; в) статистические; г) социально-психологические; д) стимулирования. *3. Выберите из перечисленных ниже подсистем управления организацией те, которые не являются функциональными подсистемами управления персоналом (при необходимости указать несколько):* а) управление стандартизацией; б) управление нормированием; в) нормативное обеспечение управления персоналом; г) управление работой с персоналом; д) управление ресурсами; е) управление техникой безопасности на производстве. *4. Основные черты российского подхода к управлению персоналом в организации (при необходимости указать несколько):* а) главное — выполнение обязанностей; б) главное — реализация трудовых заданий; в) низкие гарантии для работника; г) высокие гарантии для работника;	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		д) оплата труда в зависимости от стажа; е) оплата труда в зависимости от результатов; ж) формальные отношения с подчиненными; з) широко распространенное делегирование власти; и) отсутствие конкуренции между работниками. *5. Кадровое планирование дает ответ на следующие вопросы (выберите правильные ответы):* а) сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы? б) какова эффективность функционирования системы управления персоналом? в) какие мероприятия необходимо разработать для повышения эффективности социальных программ? г) каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба? д) как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями? е) каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия? ж) какова эффективность функционирования кадровых служб? *6. Адаптация — это...*	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		а) приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда; б) взаимное приспособление работника и организации путем постепенной врабатываемости сотрудника в новых условиях; в) приспособление организации к изменяющимся внешним условиям. *7. К наименее достоверным тестам отбора кандидатов относятся (при необходимости указать несколько):* а) психологические тесты; б) проверка знаний; в) проверка профессиональных навыков; г) графические тесты. *8. Что представляет процесс подбора персонала?* а) создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов на вакантную должность; б) прием сотрудников на работу; в) процесс селекции кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия вакантной должности.	
Владеть	навыками толерантного руководства коллективом	Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания *«Определение соответствия программы работ при высвобождении персонала причинам*	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		увольнения» *Исходные данные и постановка задачи.* Необходимо установить, какие мероприятия из общей программы работ при высвобождении персонала следует применять к сотрудникам организации, имея в виду конкретные причины их увольнения. При этом частным решением может быть вывод о том, что по отношению к тому или иному сотруднику в силу определенной причины увольнения не следует применять программу работ при высвобождении персонала. Решение задачи основывается на содержании программы работ при высвобождении персонала и сопоставлении этой программы с причинами увольнений, имеющих законодательное закрепление. На предварительном этапе участникам решения задачи следует сформулировать состав мероприятий, проводимых администрацией организации при высвобождении персонала. Исходные данные задачи: изложение статей Трудового кодекса РФ, имеющих отношение к увольнению работников из организаций, а также указания на то, по какой статье увольняется тот или иной сотрудник условной организации. Состав и содержание причин увольнения и соответствующих статей приведены ниже. *Увольнение по инициативе*	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		администрации (ст. 81 ТК РФ) может быть обусловлено такими причинами, как: • ликвидация предприятия, сокращение численности или штата работников; • несоответствие сотрудника занимаемой должности или выполняемой работе; • неисполнение работником своих служебных обязанностей без уважительных причин; • прогул, в том числе отсутствие на работе более трех часов в течение рабочего дня; • неявка на работу вследствие болезни в течение более четырех месяцев подряд; • восстановление на работе сотрудника, ранее выполнявшего эту работу; • появление на работе в состоянии алкогольного или наркотического опьянения; • совершение по месту работы хищения государственного или общественного имущества; • однократное грубое нарушение руководителем организации или его заместителями своих служебных обязанностей; • совершение работником, обслуживающим денежные или товарные ценности, таких действий, которые дают основание для утраты доверия к нему со стороны администрации; • совершение работником, выполняющим воспитательные функции, аморального поступка. *Увольнение по соглашению сторон* -	

<table>
<tr><th>Структурныйэлемент компетенции</th><th>Планируемые результаты обучения</th><th>Оценочныесредства</th><th>Структурный элемент образовательной программы</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td>прекращение трудового договора (контракта) между администрацией и сотрудником (ст. 78 ТК РФ).
Увольнение по инициативе работника - расторжение трудового договора (контракта) по желанию сотрудника (п. 6 ст. 77, ст. 79, 80 ТК РФ).
Законодательством предусмотрено право работников расторгнуть трудовой договор, заключенный на неопределенный срок (ст. 80 ТК РФ), а также в ряде случаев право расторжения срочного трудового договора (п. 6 ст. 77, ст. 79 ТК РФ).
Увольнение по истечении срока трудового договора (контракта) - прекращение срочного трудового договора (заключенного на определенный срок или на время выполнения определенной работы) (п. 2 ст. 77 ТК РФ).
Данные о причинах увольнения нескольких сотрудников организации могут быть представлены в следующей таблице.
<table>
<tr><td>п/п</td><td>Сотрудник</td><td>Причина увольнения (статья ТК РФ)</td></tr>
<tr><td></td><td>Г-н А</td><td>п.1 ст. 81</td></tr>
<tr><td></td><td>Г-н В</td><td>п. 7 ст. 81</td></tr>
<tr><td></td><td>Г-жа С</td><td>п. 2 ст. 77</td></tr>
</table>
</td><td></td></tr>
</table>

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		Г-нД п. 1 ст. 77 Г-жа Е ст. 80	
Знать	основные определения и понятия теории принятия решений, необходимые для руководства коллективом в сфере своей профессиональной деятельности с учетом социальных, этических, конфессиональных и культурных различий; - основные факторы, методы и принципы теории принятия решений, используемые для руководства коллективом в сфере своей профессиональной деятельности с учетом социальных, этических, конфессиональных и культурных различий -нормативно-организационные документы, регламентирующие процесс принятия решений в организации; - основные технологии принятия решений в организаци-	Теоретические вопросы 1. Понятие «управленческие решения»: сущность, содержание УР. Область применения. 2. Роль УР в деятельности менеджера. 3. Формы разработки и реализации УР. Совместное использование форм разработки и реализации управленческих решений.. 4. Типология УР (различные подходы к классификации УР) 5. Требования к управленческому решению и условия их достижения. 6. Управленческие задачи и их специфика. 7. Влияние паники на управленческие решения. 8. Функции решения в методологии и организации процесса управления. 9. Целевая ориентация управленческих решений. Дерево целей. 10. Менеджер как ЛПР в процессе ППРУР. Интеллектуальная деятельность руководителя при разработке УР. 11. Психологические аспекты принятия УР. 12. Социальные и психологические методы подготовки УР. 13. Роль человеческого фактора в процессе подготовки, принятия и реализации УР. Влияние	*Принятие управленческих решений*

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
	ях с учетом социальных, этических, конфессиональных и культурных различий	пола на процесс ППУР. 14. Этические основы разработки и принятия УР. 15. Основные законы функционирования рыночных отношений. 16. Основные законы организации в статике и динамике. 17. Сущность научных подходов к процессу ППРУР. 18. Управленческий процесс. Принципы рациональной организации управленческих процессов. 19. Этапы подготовки, принятия и реализации УР. 20. Модели, методология и организация разработки процесса разработки управленческого решения. 21. Методы анализа УР. Сущность и принципы анализа. Методы и приемы анализа. Область их применения. 22. Методы прогнозирования УР: принципы, классификация. 23. Моделирование УР. 24. Экспертные методы. 25. Активизирующие методы ППРУР. 26. Эвристические методы. 27. Метод сценариев. 28. Метод дерева решений. 29. Приемы разработки и выборов управленческих решений в условиях неопределенности и риска.	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		30. Организационные методы уменьшения неопределенностей и рисков. Страхование управленческих рисков. 31. Контроль реализации управленческих решений. 32. Качество управленческих решений. Условия и факторы качества УР. 33. Эффективность решений и ее составляющие (организационная, социальная, экономическая, технологическая, психологическая, правовая, экологическая, этическая, политическая эффективность). 34. Методы оценки экономической эффективности УР. 35. Методы оптимизации управленческих решений.	
Уметь	- приобретать знания в области принятия управленческих решений, необходимые для руководства коллективом в сфере своей профессиональной деятельности с учетом социальных, этических, конфессиональных и культурных различий; - применять знания в области принятия управленческих решений в профессиональной	Практические задания 1. Группе из трех равноправных компаньонов необходимо принять коллективное решение, выбрав его из четырех возможных вариантов a1, a2, a3, a4. Каждый ЛПР по-разному оценивает возможные решения. Эта оценка приведена в таблице на основе придания решениям различных рангов. Чем ниже ранг, тем больше предпочтение. Необходимо найти оптимальное групповое решение. Таблица	

<table>
<tr><th>Структурныйэлемент компетенции</th><th>Планируемые результаты обучения</th><th>Оценочныесредства</th><th>Структурный элемент образовательной программы</th></tr>
<tr><td></td><td>деятельности, использовать их на междисциплинарном уровне
- корректно выражать и аргументированно обосновывать положения и концепции теории принятия решений, необходимые для руководства коллективом в сфере своей профессиональной деятельности с учетом социальных, этических, конфессиональных и культурных различий;
- разрабатывать, принимать и реализовывать управленческие решения
- распознавать эффективное решение от неэффективного</td><td>Ранжирование альтернатив
<table><tr><td rowspan="2">ЛПР</td><td colspan="2"></td></tr><tr><td>1</td><td>2</td></tr><tr><td>1</td><td>A1</td><td>A3</td></tr><tr><td>2</td><td>A4</td><td>A1</td></tr><tr><td>3</td><td>A3</td><td>A4</td></tr></table>2. Управляющему необходимо принять решение о целесообразности приобретения либо станка А, либо станка Б. Станок Б более экономичен, что обеспечивает больший доход на единицу, и вместе с тем – более дорогой и требует относительно больших накладных расходов. Возможные варианты принятия различных решений представлены в табл. 1
Таблица 1
Прогнозируемые доходы и расходы на приобретение разных станков
<table><tr><td></td><td>Постоянные расходы</td></tr><tr><td>Станок А</td><td>15000</td></tr><tr><td>Станок Б</td><td>21000</td></tr></table>3. В цехе ситценабивной фабрики установлено 60 станков. За последние 30 рабочих дней имели место факты выхода станков из строя, приведшие к потере рабочего времени в отдельные дни в станко-часах: 6 ст.-ч. – 1 раз, 9 ст.-ч. – 4 раза, 12</td><td></td></tr>
</table>

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		ст.-ч. – 7 раз, 15 ст.-ч. – 6 раз, 18 ст.-ч. – 3 раза, 21 ст.-ч. – 1 раз. Какова вероятность потери рабочего времени в размере 15 станко-часов?	
Владеть	- методами принятия управленческих решений в организации с учетом социальных, этических, конфессиональных и культурных различий - основными методами принятия управленческих решений, практическими умениями и навыками их использования для работы в коллективе с учетом социальных, этических, конфессиональных и культурных различий; - возможностью междисциплинарного применения знаний в области принятия управленческих решений для работы в коллектив с учетом социальных, этических, конфессиональных и культурных различий;	Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания Задание 1. Как лучше работать с партнером, клиентом? Этот вопрос стоит перед каждым менеджером. Здесь можно использовать следующие подходы: а) Создать доверительную атмосферу при переговорах. б) Попросить партнера более подробно рассказать о проблеме. Это будет способствовать более четкому определению позиций сторон. в) Помочь партнеру глубже вникнуть в ситуацию, делая по ходу беседы краткие, запоминающиеся обобщения - заключения. г) Ориентировать партнера к творческим рассуждениям, чтобы проблема получила более разностороннее освещение. д) Убедить партнера, что откладывать решение сложившейся ситуации невыгодно, это позволит определить реальность намерений партнера о сотрудничестве с вами. е) Изложить собственное решение проблемы, но наряду с другими возможными. Тогда партнер выберет решение самостоятельно,	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		но скорее всего предложенное вами. Вопросы – Какой из отмеченных подходов, на ваш взгляд, наиболее эффективен? – Какие подходы в деловых переговорах, способствующие их успеху, вы могли бы еще предложить? Задание 2. Среди способов принятия управленческих решений выделяется «Принцип Парето». Суть принципа, сформулированного итальянским экономистом Вильфредо Парето, заключается в том, что внутри данной какой-либо группы или множества групп отдельные малые ее части обнаруживают намного большую значимость, чем это соответствует их удельному весу в группе. Например: 20% клиентов (товаров) дают 80% оборота или прибыли; 80% клиентов (товаров) приносят 20% оборота или прибыли; 20% ошибок обусловливают 80% потерь; 80% ошибок обусловливают 20% потерь; 20% исходных продуктов определяют 80% стоимости готового изделия; 80% исходных продуктов определяют 20% стоимости готового изделия. Поэтому в связи с принципом Парето отмечают «соответствие 80 : 20». В процессе работы менеджера за первые 20%	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		расходуемого времени достигается 80% результатов, остальные 80% затраченного времени приносят лишь 20% общего итога. Следовательно, менеджеру не целесообразно браться сначала за самые легкие дела. Необходимо приступать к решению вопросов, сообразуясь с их значением. Вопрос Какие еще выводы для практической работы российского менеджера можно сделать, используя принцип Парето? Обоснуйте свои предложения. Задание 3. оцените конкурентоспособность ООО «*******» и выявите основные конкурентные преимущества предприятия. Какие управленческие решения будут разработаны на основе результате оценки конкурентоспособности 3.1. Проведите исследования и дайте экспертную оценку влияния пяти факторов конкуренции М.Портера на деятельность предприятия. 3.2. Оцените степень влияния факторов микросреды на деятельность ООО «*****» по модели М. Портера. 3.3. Оцените степень влияния покупателей и поставщиков на деятельность ООО «*****» по модели М. Портера. 3.4. Дайте оценку конкурентной позиции предприятия ООО «*****» с помощью количественного SWOT-анализа	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
Знать	основные определения и понятия теории принятия решений, необходимые для руководства коллективом в сфере своей профессиональной деятельности с учетом социальных, этических, конфессиональных и культурных различий; - основные факторы, методы и принципы теории принятия решений, используемые для руководства коллективом в сфере своей профессиональной деятельности с учетом социальных, этических, конфессиональных и культурных различий -нормативно-организационные документы, регламентирующие процесс принятия решений в организации; - основные технологии принятия решений в организациях с учетом социальных, этических, конфессиональных и культурных различий	Теоретические вопросы 36. Понятие «управленческие решения»: сущность, содержание УР. Область применения. 37. Роль УР в деятельности менеджера. 38. Формы разработки и реализации УР. Совместное использование форм разработки и реализации управленческих решений.. 39. Типология УР (различные подходы к классификации УР) 40. Требования к управленческому решению и условия их достижения. 41. Управленческие задачи и их специфика. 42. Влияние паники на управленческие решения. 43. Функции решения в методологии и организации процесса управления. 44. Целевая ориентация управленческих решений. Дерево целей. 45. Менеджер как ЛПР в процессе ППРУР. Интеллектуальная деятельность руководителя при разработке УР. 46. Психологические аспекты принятия УР. 47. Социальные и психологические методы подготовки УР. 48. Роль человеческого фактора в процессе подготовки, принятия и реализации УР. Влияние пола на процесс ППУР. 49. Этические основы разработки и принятия УР. 50. Основные законы функционирования рыночных отношений.	*Модели и методы принятия управленческих решений*

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		51. Основные законы организации в статике и динамике. 52. Сущность научных подходов к процессу ППРУР. 53. Управленческий процесс. Принципы рациональной организации управленческих процессов. 54. Этапы подготовки, принятия и реализации УР. 55. Модели, методология и организация разработки процесса разработки управленческого решения. 56. Методы анализа УР. Сущность и принципы анализа. Методы и приемы анализа. Область их применения. 57. Методы прогнозирования УР: принципы, классификация. 58. Моделирование УР. 59. Экспертные методы. 60. Активизирующие методы ППРУР. 61. Эвристические методы. 62. Метод сценариев. 63. Метод дерева решений. 64. Приемы разработки и выборов управленческих решений в условиях неопределенности и риска. 65. Организационные методы уменьшения неопределенностей и рисков. Страхование управленческих рисков. 66. Контроль реализации управленческих	

<table>
<tr><th>Структурныйэлемент компетенции</th><th>Планируемые результаты обучения</th><th>Оценочныесредства</th><th>Структурный элемент образовательной программы</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td>решений.
67. Качество управленческих решений. Условия и факторы качества УР.
68. Эффективность решений и ее составляющие (организационная, социальная, экономическая, технологическая, психологическая, правовая, экологическая, этическая, политическая эффективность).
69. Методы оценки экономической эффективности УР.
70. Методы оптимизации управленческих решений.</td><td></td></tr>
<tr><td>Уметь</td><td>- приобретать знания в области принятия управленческих решений, необходимые для руководства коллективом в сфере своей профессиональной деятельности с учетом социальных, этических, конфессиональных и культурных различий;
- применять знания в области принятия управленческих решений в профессиональной деятельности, использовать их на междисциплинарном уровне
- корректно выражать и аргу-</td><td>Практические задания
1. Группе из трех равноправных компаньонов необходимо принять коллективное решение, выбрав его из четырех возможных вариантов a1, a2, a3, a4. Каждый ЛПР по-разному оценивает возможные решения. Эта оценка приведена в таблице на основе придания решениям различных рангов. Чем ниже ранг, тем больше предпочтение. Необходимо найти оптимальное групповое решение.
Таблица
Ранжирование альтернатив
<table><tr><td rowspan="2">ЛПР</td><td colspan="2"></td></tr><tr><td>1</td><td>2</td></tr><tr><td>1</td><td>A1</td><td>A3</td></tr></table></td><td></td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Структурныйэлемент компетенции</th><th>Планируемые результаты обучения</th><th>Оценочныесредства</th><th>Структурный элемент образовательной программы</th></tr>
<tr><td></td><td>ментированно обосновывать положения и концепции теории принятия решений, необходимые для руководства коллективом в сфере своей профессиональной деятельности с учетом социальных, этических, конфессиональных и культурных различий;
- разрабатывать, принимать и реализовывать управленческие решения
- распознавать эффективное решение от неэффективного</td><td>
<table>
<tr><td>2</td><td>А4</td><td>А1</td><td></td><td>А3</td><td>А2</td></tr>
<tr><td>3</td><td>А3</td><td>А4</td><td></td><td>А2</td><td>А1</td></tr>
</table>
2. Управляющему необходимо принять решение о целесообразности приобретения либо станка А, либо станка Б. Станок Б более экономичен, что обеспечивает больший доход на единицу, и вместе с тем – более дорогой и требует относительно больших накладных расходов. Возможные варианты принятия различных решений представлены в табл. 1
Таблица 1
Прогнозируемые доходы и расходы на приобретение разных станков
<table>
<tr><td></td><td>Постоянные расходы</td></tr>
<tr><td>Станок А</td><td>15000</td></tr>
<tr><td>Станок Б</td><td>21000</td></tr>
</table>
3. В цехе ситценабивной фабрики установлено 60 станков. За последние 30 рабочих дней имели место факты выхода станков из строя, приведшие к потере рабочего времени в отдельные дни в станко-часах: 6 ст.-ч. – 1 раз, 9 ст.-ч. – 4 раза, 12 ст.-ч. – 7 раз, 15 ст.-ч. – 6 раз, 18 ст.-ч. – 3 раза, 21 ст.-ч. – 1 раз. Какова вероятность потери рабочего времени в размере 15 станко-часов?
</td><td></td></tr>
</table>

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
Владеть	- методами принятия управленческих решений в организации с учетом социальных, этических, конфессиональных и культурных различий - основными методами принятия управленческих решений, практическими умениями и навыками их использования для работы в коллективе с учетом социальных, этических, конфессиональных и культурных различий; - возможностью междисциплинарного применения знаний в области принятия управленческих решений для работы в коллектив с учетом социальных, этических, конфессиональных и культурных различий;	Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания Задание 1. Как лучше работать с партнером, клиентом? Этот вопрос стоит перед каждым менеджером. Здесь можно использовать следующие подходы: ж) Создать доверительную атмосферу при переговорах. з) Попросить партнера более подробно рассказать о проблеме. Это будет способствовать более четкому определению позиций сторон. и) Помочь партнеру глубже вникнуть в ситуацию, делая по ходу беседы краткие, запоминающиеся обобщения - заключения. к) Ориентировать партнера к творческим рассуждениям, чтобы проблема получила более разностороннее освещение. л) Убедить партнера, что откладывать решение сложившейся ситуации невыгодно, это позволит определить реальность намерений партнера о сотрудничестве с вами. м) Изложить собственное решение проблемы, но наряду с другими возможными. Тогда партнер выберет решение самостоятельно, но скорее всего предложенное вами. Вопросы – Какой из отмеченных подходов, на ваш взгляд, наиболее эффективен?	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		– Какие подходы в деловых переговорах, способствующие их успеху, вы могли бы еще предложить? Задание 2. Среди способов принятия управленческих решений выделяется «Принцип Парето». Суть принципа, сформулированного итальянским экономистом Вильфредо Парето, заключается в том, что внутри данной какой-либо группы или множества групп отдельные малые ее части обнаруживают намного большую значимость, чем это соответствует их удельному весу в группе. Например: 20% клиентов (товаров) дают 80% оборота или прибыли; 80% клиентов (товаров) приносят 20% оборота или прибыли; 20% ошибок обусловливают 80% потерь; 80% ошибок обусловливают 20% потерь; 20% исходных продуктов определяют 80% стоимости готового изделия; 80% исходных продуктов определяют 20% стоимости готового изделия. Поэтому в связи с принципом Парето отмечают «соответствие 80 : 20». В процессе работы менеджера за первые 20% расходуемого времени достигается 80% результатов, остальные 80% затраченного времени приносят лишь 20% общего итога. Следовательно, менеджеру не целесообразно браться сначала за са-	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		мые легкие дела. Необходимо приступать к решению вопросов, сообразуясь с их значением. Вопрос Какие еще выводы для практической работы российского менеджера можно сделать, используя принцип Парето? Обоснуйте свои предложения. Задание 3. оцените конкурентоспособность ООО «*******» и выявите основные конкурентные преимущества предприятия. Какие управленческие решения будут разработаны на основе результате оценки конкурентоспособности 3.1. Проведите исследования и дайте экспертную оценку влияния пяти факторов конкуренции М.Портера на деятельность предприятия. 3.2. Оцените степень влияния факторов микросреды на деятельность ООО «*****» по модели М. Портера. 3.3. Оцените степень влияния покупателей и поставщиков на деятельность ООО «*****» по модели М. Портера. 3.4. Дайте оценку конкурентной позиции предприятия ООО «*****» с помощью количественного SWOT-анализа	
ОПК-3: способностью проводить самостоятельные исследования, обосновывать актуальность и практическую значимость избранной темы научного исследования			
Знать	методы научного исследования, этапы его проведения;	Найдите в интернете паспорта научных специальностей ВАК и определите подходящие вашей	*Основы научной коммуникации*

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
	актуальные направления исследований в области менеджмента и их практическую значимость; правила формулировки актуальности и обоснования практической значимости исследования	специальности коды. Скачайте с сайта «ДИСЛиб. Ру» авторефераты по темам, близким к теме вашего научного исследования, и проанализируйте формулировки предмета, объекта, цели и задач, актуальности и новизны научного исследования (2-3 автореферата). Создайте копилку формулировок актуальности и практической значимости (обратите внимание на языковые средства научного стиля	
Уметь	самостоятельно проводить научное исследование, используя современные методы; обосновывать актуальность и анализировать стратегические задачи в области управления развитием компаний; находить практическое применение результатам научного исследования в области управления развитием компаний	Задание 1.Найдите в интернете на сайтах ЭБС «Лань», «Киберленинка» или «elibrary» научные статьи по темам, близким к теме вашего научного исследования(1-2 статьи на выбор), и проанализируйте их. Проследите движение научной мысли от проблемной ситуации к выводам. Выпишите языковые средства тональности и оценочности: указание на отсутствие или неполноту знаний, на сомнение, предположение, гипотезу, опыт истории и др. Какие языковые средства используются для оценки целей, метода исследования, результатов деятельности? Как сформулированы актуальность и практическая значимость. Задание 2. Самостоятельно сформулируйте актуальность и практическую значимость темы вашего	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		научного исследования	
Владеть	навыками самостоятельного выбора темы, разработки этапов проведения научного исследования с применением современных методов исследования; навыками обоснования актуальности и практической значимости научного исследования в области управления развитием компаний	Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания Напишите статью по теме вашего научного исследования: 1. самостоятельно выберите темы, 2. разработайте этапы проведения научного исследования с применением современных методов исследования; 3. обоснуйте актуальность и практическую значимость научного исследования в области управления развитием компаний	
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ			
ПК-1-способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями			
Знать	– Основные определения и понятия теории управления, необходимые для управления организациями, подразделениями, группами – Основные методы управления человеческими ресурсами, – Методы и подходы к	**Теоретические вопросы** 1. Исследования и их роль в научной и практической деятельности человека. 2. Типология исследований управления. 3. Характеристики исследования систем управления. 4. Методология исследований в менеджменте: понятие и практическое содержание. 5. Цель, объект и предмет исследования в ИСУ. 6. Проблема в исследовании управления.	*Методы исследований в менеджменте*

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
	управлению организациями, подразделениями, группами сотрудников, проектами и сетями.	7. Результаты исследования управления. 8. Основные требования, предъявляемые к менеджерам исследовательского типа. 9. Методы исследования систем управления. Состав и выбор методов ИСУ. 10. Общенаучные методы исследования исследований в менеджменте. 11. Специфические методы исследования исследований в менеджменте. 12. Метод «дерева целей» как специфический метод исследований в менеджменте. 13. Применение SWOT-анализа в практике исследования. 14. Экспертные оценки в ИСУ. 15. Исследование управления посредством социально-экономического экспериментирования. 16. Социологические исследования СУ. 17. Тестирование в исследовании систем управления. 18. Метод «мозгового штурма» как специфический метод ИСУ. 19. Методологические подходы к исследованию систем. 20. Диалектический подход к исследованию. 21. Системный подход к исследованию. 22. Процессный подход к исследованию. 23. Ситуационный подход к исследованию. 24. Функциональный подход в ИСУ. 25. Рефлексивный подход в ИСУ.	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		26. Основы построения систем управления. 27. Система: понятие, структура, элемент, связи, свойства и др. 28. Классификация систем. Основные закономерности систем. 29. Простейшая модель системы управления организации (предприятия). 30. Характеристика элементов системы управления. 31. Планирование исследования систем управления. Программа и план исследования. 32. Организация исследования в практике управления. 33. Применение метода сетевого планирования в управлении. 34. Критерии и показатели социально-экономической эффективности систем управления. 35. Основные подходы к оценке эффективности управления. 36. SADT-методология и технология структурного анализа и проектирования. 37. Графические методы ИСУ. 38. Диагностика систем управления. 39. Консультирование как форма организации исследования систем управления. 40. Технологические схемы проведения исследования систем управления. 41. Системный анализ в ИСУ.	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		42. Разработка гипотезы и концепции исследования системы управления. 43. Параметрическое исследование и факторный анализ систем управления. 44. Функциональная роль исследования в развитии систем управления.	
Уметь	– Приобретать знания в области управления организациями, подразделениями, группами сотрудников, проектами и сетями. – Применять знания в области управления организациями, подразделениями, группами сотрудников, проектами и сетями, использовать их на междисциплинарном уровне – применять, самостоятельно разрабатывать и внедрять методы управления производственной деятельностью, – разрабатывать методы и механизмы мониторинга и оценки качества функционирования служб и подразделений предприятия.	*Практические задания* **1.** В организации был проведен опрос, цель которого заключалась в выяснении отношения к внедряемой системе менеджмента качества. Менеджер, отвечающий за внедряемую систему, заявил, что в целом все идет хорошо, так как большинство не против внедряемой системы. Прав ли он? Если среднее значение отношения к системе равно 3 по пятибалльной шкале (где, 1 – полностью не поддерживаю внедрение системы; 2 - частично не поддерживаю; 3 – нейтрально отношусь к внедряемой системе; 4 – частично поддерживаю; 5 – полностью поддерживаю), однако мода равна 1. Каких данных здесь не хватает? Как бы Вы проводили подобное исследование? **2.** Руководитель распределяет ресурсы между функциональными подразделениями на основе механизма прямых приоритетов, не отдавая кому-либо приоритета. Изначально у него 300 тыс. руб., а общая потребность в ресурсах составляет 400 тыс. руб. Из них первому необходимо 100 тыс. руб., второму – 150 тыс. руб., третьему – 150 тыс. руб. Именно такую совокупную заявку, т. е. 400	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		тыс. руб. и подали три менеджера функциональных подразделений. Сколько денег получит каждый из них? Сколько минимально запросят менеджеры в следующий раз при условии, что они разобрались с механизмом распределения ресурсов, заявок друг друга не знают, а их реальные потребности их вырастут на 20 %? 3. Ваше предприятие выпускает изоляционные материалы для строительства. Вы работаете на сегменте дешевого изоляционного материала. Добиться высокого качества и разнообразия продукции у Вас нет никакой возможности, однако у вас есть возможность уменьшить брак за счет улучшения организации труда, управления материалами и запасами готовой продукции. Максимальное уменьшение брака возможно на 7 %. Линия устареет через три года. Стоит ли исследовать систему управления в разрезе производственного менеджмента и управления запасами? Если ежегодная совокупная себестоимость выпускаемой составляет 5 миллионов руб., совокупные затраты на исследование по предварительным оценкам составляют 400 тыс. руб. Годовая инфляция равна 10 %. Эффективно ли такое исследование, если свободные деньги предприятие может разместить с отдачей в 40 % годовых? 4. Руководителю надоело то, что его менеджеры постоянно завышают заявки на запрашиваемые ресурсы, и он решает воспользоваться открытым	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		механизмом распределения ресурсов (неманипулируемым). Где распределение происходит последовательно в несколько этапов, на каждом из которых оставшийся ресурс делится на число оставшихся участников и тем, кто заказал это число или меньше ресурс выдается. Между последними участниками ресурс, в случае невозможности распределения, делится поровну. Восемь потребителей подали руководителю свои заявки. Они таковы: 12, 3, 6, 1, 5, 7, 10, 2 тыс. руб. Руководитель обладает 40 тыс. руб. Сколько ресурсов достанется каждому из заявителей? Насколько верным будет подобное распределение, если для реализации проектов первому из участников требовалось не менее 12 единиц ресурса, в противном случае проект будет реализован со значительным снижением качества. Что бы Вы посоветовали руководителю?	
Владеть	– Основными методами решения задач в области управления организациями, подразделениями, группами сотрудников, проектами и сетями. – практическими навыками в области управления организациями, подразделениями, группами сотруд-	*Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания* 1. Представить организацию в виде системы. Описать элементы, связи, представить структуру системы. По какому принципу выделены элементы системы? Каковы достоинства и недостатки представленной модели? 2. Описать входы и выходы организации. Описать входной процесс, выходной процесс, переходный процесс.	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
	ников, проектами и сетями. – *Возможностью междисциплинарного применения знаний и умений в области управления* организациями, подразделениями, группами сотрудников, проектами и сетями.	3. Решить проблему создания справедливой системы оплаты труда в организации с помощью концентрированных гирлянд ассоциаций, последовательных гирлянд ассоциаций. 4. Решить проблему с помощью элементов мозгового штурма: в мебельном магазине существенно снизился объем продаж из-за того, что перед зданием магазина выстроили высотный дом, не позволяющий видеть магазин с людного проспекта. 5. Решение задачи выбора ассортимента товара и потребительского сегмента с помощью метода морфологического ящика. Какие достоинства метода по сравнению с обычным рассуждением? 6. Спроектировать дерево целей организации. В качестве генеральной цели выбрать любую личную цель. Соотнесите построенное дерево целей с организационной структурой управления компании. 7. Компания рассматривает вопрос о строительстве завода. Возможны три варианта действий. А. Построить большой завод стоимостью М1=700 тысяч долларов. При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере Р1= 280 тысяч долларов в течение следующих 5 лет) с вероятностью р1 = 0,8 и низкий спрос (ежегодные убытки Р2 = 80 тысяч долларов) с вероятностью р2= 0,2. Б. Построить маленький завод стоимостьюМ2=300 тысяч долларов. При этом варианте	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		возможны большой спрос (годовой доход в размере P2= 180 тысяч долларов в течение следующих 5 лет) с вероятностью p2=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. Нарисовав дерево решений, определим наиболее эффективную последовательность действий, основываясь на ожидаемых доходах.	
Знать	- Основные понятия управления: - Взаимосвязи и координацию основных структурных подразделений; - Методологию управления предприятием	**Теоретические вопросы** 1 Понятие стратегического управления, его цель и задачи 2. Этапы стратегического управления. 3. Целевые категории стратегического управления: видение, миссия, стратегические цели, стратегия 4. Развитие стратегического управления на	*Современный стратегический анализ*

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		российских предприятиях в современных условиях. 7. Составляющие и типы внешней среды. Цели анализа внешней среды 8. Составляющие переменные внутренней среды. Цели анализа внутренней среды. 9. Сущность и понятие стратегического анализа. 10. Подсистема анализа и идентификация факторов макросреды. 11. Конструкция отраслевого и конкурентного анализа. 12. Пять угроз и пять сил по М. Портеру. 13. Ключевые факторы успеха. 14. Подсистема анализа микросреды. 15. Методы и подходы к проведению управленческого анализа. 16. Цель и этапы ситуационного анализа. 17. Методология SWOT-анализа. 18. Сущность, цели и основные этапы портфельного анализа 19. Матрица Бостонской консультационной группы. 20. Матрица портфельного анализа McKincey - General Electric 21. Матрица фирмы Arthur D. Little 22. Проект PIMS 23. Матрица И.Ансоффа. 24. Методология SPACE-анализа	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		25. Ключевые характеристики эффективной стратегии. 26. Базовые стратегии. 27. Составляющие стратегического выбора 28. Понятие стратегических альтернатив 29. Подходы к формированию стратегических альтернатив 30. Процесс реализации стратегии. Оценка эффективности реализации стратегии	
Уметь	- Разрабатывать схемы организационного построения; - Выбирать эффективные варианты схем организационных структур	***Примерные практические задания*** 1. Разработать проект организационной структуры предприятия (по вариантам) 2. Определите потребность в персонале. 3. Составить должностные инструкции (любой функционал)	
Владеть	- Методиками структурного построения предприятия - Инструментарием делегирования полномочий;	***Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания*** 1. Назовите три этапа проектирования структур управления и поясните их содержание. Подробнее охарактеризуйте самый главный, на Ваш взгляд, этап проектирования структур управления. 2. Что такое делегирование полномочий и почему оно необходимо? Какие полномочия лично Вы делегируете чаще всего? 3. Какие виды полномочий Вы знаете? Как Вы их выполняете? Поясните Ваш ответ.	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		4. Назовите причины, которые могут, по Вашему мнению, препятствовать эффективному делегированию полномочий в организации.	
Знать	– Основные определения и понятия теории управления, необходимые для управления организациями, подразделениями, группами – Основные методы управления человеческими ресурсами, – Методы и подходы к управлению организациями, подразделениями, группами сотрудников, проектами и сетями.	Теоретические вопросы 1. Теория организации и организационное поведение и их место в системе научных знаний 2. Эволюция взглядов на организацию и организационное поведение 3. Основополагающие идеи теории организации и организационного поведения 4. Законы организации и их классификация. Основополагающие и менее важные законы организации. Специфические законы социальной организации 5. Принципы организации и их классификация Принципы структуризации, процессуализации, рационализации. Принципы статического и динамического состояния организаций 6. Процесс организации, его структурные элементы 7. Объекты и субъекты организаторской деятельности 8. Организация как система. 9. Социальная организация, понятие, черты, классификация 10. Хозяйственные организации: понятие, функции, классификация	*Теория организации и организационное поведение*

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		11. Жизненный цикл организации 12. Внутренняя среда организации, её составляющие 13. Внешняя среда организации, взаимодействие организации с внешней средой 14. Организация и управление. Самоорганизация и самоуправление 15. Строение организации. Типы организационных структур 16. Организационная культура: понятие, элементы и функции 17. Методы формирования и развития организационной культуры 18. Взаимодействие человека и организации 19. Организационные полномочия, их виды, механизм распределения 20. Личностный аспект взаимодействия человека и организации. 21. Групповое поведение в организации. Динамика групп. 22. Коммуникации в организации: понятие, значение, виды, структура. 23. Организационные полномочия. Делегирование полномочий 24. Организационное проектирование: понятие и особенности 25. Этапы и методы организационного проектирования 26. Проектирование организационных	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		структур 27. Организационные изменения и преобразования 28. Причины сопротивления организационным изменениям и пути их преодоления 29. Лидерство в организации. Типы лидеров. Формальное и неформальное лидерство. 30. Концепции лидерства 31. Будущее социальной организации 32. Инновационные управленческие коммуникации 33. Стили управления. Подходы к классификации стилей управления. 34. Управленческая решётка. 35. Конфликт. Стратегии разрешения конфликтов и конфликтных ситуаций в организации	
Уметь	– Приобретать знания в области управления организациями, подразделениями, группами сотрудников, проектами и сетями. – Применять знания в области управления организациями, подразделениями, группами сотрудников, проектами и сетями, использовать их на междис-	**Практические задания** **Задание 1.** Выберите организацию. Сформулируйте цели и задачи управления организацией. Спроектируйте систему управления этой организацией. Какие подсистемы и элементы может включать в себя система управления организацией, дайте им характеристику. Охарактеризуйте субъекты и объекты управления в вашей организации. **Задание 2.** Определите, какая модель взаимодействия человека и организационного окружения	

<table>
<tr><th>Структурныйэлемент компетенции</th><th>Планируемые результаты обучения</th><th>Оценочныесредства</th><th>Структурный элемент образовательной программы</th></tr>
<tr><td></td><td>циплинарном уровне
– применять, самостоятельно разрабатывать и внедрять методы управления организациями, подразделениями, группами сотрудников, проектами и сетями,
– разрабатывать методы и механизмы мониторинга и оценки качества функционирования служб и подразделений предприятия.</td><td>реализуется в вузе, обозначьте ее графически, обоснуйте, результативна ли с вашей точки зрения эта модель.
Задание 3. Приведите в качестве примера техническую, биологическую и социальную организацию и заполните таблицу. Назовите критерии, которыми, по вашему мнению, определяется уровень сложности организации (табл.1).
12. Таблица 1
<table>
<tr><th>Цель кционирования</th><th>Основные составляющие элементы</th><th>Число связей между элементами*</th><th>Уровень сложности</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>
* Максимальное число связей определяется по формуле m (m-1), где m – общее количество элементов в организации.</td><td></td></tr>
<tr><td>Владеть</td><td>– Основными методами решения задач в области управления организациями, подразделениями, группами сотрудников, проектами и сетями.</td><td>Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания
Задание 1. На конкретных примерах раскройте сущность функции управления «организация». Какое место она занимает в функциях управления? Определите и занесите в табл. 1 действия, которые необходимо предпринять для «организа-</td><td></td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Структурныйэлемент компетенции</th><th>Планируемые результаты обучения</th><th>Оценочныесредства</th><th>Структурный элемент образовательной программы</th></tr>
<tr><td></td><td>– практическими навыками в области управления организациями, подразделениями, группами сотрудников, проектами и сетями.
– Возможностью междисциплинарного применения знаний и умений в области управления организациями, подразделениями, группами сотрудников, проектами и сетями.</td><td>ции основных организационных процессов?
Таблица 1
<table><tr><td>зационные процессы</td><td>Действия орган</td></tr><tr><td>вления</td><td></td></tr><tr><td>енный процесс</td><td></td></tr><tr><td>ный процесс</td><td></td></tr></table>
Задание 2. Рассмотрите типовые ситуации. Какие условия эффективного взаимодействия субъекта и объекта управления в них не были соблюдены? Какие действия необходимо предпринимать для обеспечения условий гармоничного взаимодействия субъектов и объектов управления?
1) Человек, сам по себе умный и способный, становится руководителем в той области деятельности, в которой плохо разбирается. Решения, принимаемые им, чаще всего бывают малопонятными для подчиненных или не в полной мере учитывают специфику деятельности организации. Следствием является то, что подчиненные не могут трудиться с полной отдачей.
2) Руководитель и подчиненный люди разных темпераментов, характеров, у них различная система ценностей и представлений о том, что такое «хорошо» и что такое «плохо». На почве психологической несовместимости на определенном этапе начались конфликты, которые стали оказывать негативное влияние на результаты работы.</td><td></td></tr>
</table>

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		3) Руководитель организации, имея заместителей и руководителей линейных подразделений, все властные полномочия замыкает на себе, решает все вопросы сам, не предоставляя самостоятельности нижестоящим руководителям. Так как организация большая, первый руководитель не всегда может предусмотреть все необходимые действия в конкретных ситуациях из-за удаленности от места событий, незнания деталей, интересов подразделений, возможных реакций, особенно в непредвиденных ситуациях и обстоятельствах. Поэтому принятые наверху решения часто являются не оптимальными. 4) Личные цели руководителя в организации не совпадают и не соответствуют личным целям и объективным производственным задачам подчиненного, поэтому подчиненный не готов следовать поступающим командам и распоряжениям. 5) В организации распорядительная информация поступает только от руководителя к подчиненному, а каналы обратной связи попросту отсутствуют. Руководитель не знает, как подчиненный реагирует на информацию, полученную от него, и как выполняются его распоряжения, что затрудняет корректировку последующих шагов, которые обеспечивают приспособление субъекта и объекта друг к другу и к изменению внешней среды.	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
Знать	– правовые основы организации труда, основы менеджмента персонала организации; – виды, принципы и формы управленческих решений, методы их принятия; – принципы построения организационных структур и распределения функций управления	Перечень теоретических вопросов к экзамену: 1. Понятие управленческого решения, принципы, формы и методы их принятия 2. Понятие и виды организационной структуры предприятия 3. Правовые основы организации труда. Мотивация персонала.	*Реинжиниринг бизнес-процессов*
Уметь	– определять степень важности деловых решений и уровень собственной компетентности и ответственности; – формулировать организационно-управленческие решения и распределять обязанности;	Практические задание Проанализировать организационную структуру и штатное расписание предприятия.	
Владеть	– способностями аргументировать принятые решения и объяснять их последствия; – способностью разрабатывать программы развития трудового коллектива и изменений в нем и обеспечивать их реализацию	*Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания* Разработать мероприятия по совершенствованию организационной структуры предприятия и штатного расписания. Разработать мероприятия по совершенствованию бизнес-процесса оформления заказа клиента	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
Знать	– состав и структуру бизнес-процессов; – взаимосвязи и координацию основных структурных подразделений;	Перечень теоретических вопросов к экзамену: 1. Понятие управленческого решения, принципы, формы и методы их принятия 2. Понятие и виды организационной структуры предприятия 3. Правовые основы организации труда. Мотивация персонала.	*Теория и практика бизнес-планирования*
Уметь	– выделять структурные подразделения и функции управления – разрабатывать схемы организационного построения	*Практические задания* 1. Составить штатное расписание проектируемого предприятия 2. обосновать распределение обязанностей, 3. составить организационную структуру предприятия.	
Владеть	– способностями аргументировать принятые решения и объяснять их последствия; – методиками структурного построения предприятия	*Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания* Разработка раздела «Организационный план» бизнес-плана	
Знать	– *основные понятия дисциплины* – *прогрессивные методы управления инвестиционными проектами, методы и подходы к организации и управлению на предприятиях и в организациях;* – *модели, методы и техно-*	Перечень тем для подготовки к зачету с оценкой по дисциплине «Инвестирование развития бизнеса»: 1. Что представляет собой инвестиционная деятельность? 2. Кто является субъектом инвестиционной деятельности? 3. Что такое инвестиции, и какие существуют виды инвестиций?	*Инвестирование развития бизнеса*

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
	логии инвестиционного анализа; – *состав и методы сбора информации, необходимой для оценки инвестиций и разработки бизнес-планов проектов.*	4. Охарактеризуйте источники финансирования инвестиционных проектов. 5. Назовите формы финансирования инвестиционных проектов. 6. Перечислите методы оценки эффективности инвестиционных проектов. 7. Что такое дисконтирование, и почему оно применяется в инвестировании в реальный сектор? 8. Как определяется ставка дисконтирования? 9. Каким образом определяют приведенную стоимость инвестиционного проекта? 10. В чем состоит значение чистой приведенной стоимости (NPV)? 11. Для каких целей требуется определить внутреннюю норму доходности (IRR)? 12. В чем заключается особенность использования такого показателя, как индекс рентабельности (PI)? 13. Каким образом измеряют денежные потоки? 14. Назовите методы оптимизации инвестиционного портфеля. 15. Каковы критерии отбора инвестиционных проектов? 16. Какова структура бизнес-плана инвестиционного проекта? 17. Как определяется риск инвестиций и каковы меры его снижения?	

<table>
<tr><th>Структурныйэлемент компетенции</th><th>Планируемые результаты обучения</th><th>Оценочныесредства</th><th>Структурный элемент образовательной программы</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td>18.Принятие решений в условиях определенности, риска и неопределенности: характерные черты и основные отличия.</td><td rowspan="2"></td></tr>
<tr><td>Уметь</td><td>– применять, самостоятельно разрабатывать и внедрять методы управления инвестиционной деятельностью
– разрабатывать методы и механизмы мониторинга и оценки качества функционирования экономических служб и подразделений</td><td>Практические задания
1. Инвестор рассматривает возможность реализации двух проектов, которые характеризуются следующими показателями (тыс. руб.):
<table>
<tr><th>Показатели</th><th>Проект 1</th></tr>
<tr><td>Инвестиции</td><td>1200</td></tr>
<tr><td>Доход по годам:</td><td></td></tr>
<tr><td>1-й</td><td>340</td></tr>
<tr><td>2-й</td><td>370</td></tr>
<tr><td>3-й</td><td>420</td></tr>
<tr><td>4-й</td><td>510</td></tr>
</table>
Доходность альтернативных инвестиций составляет 12% годовых. Необходимо оценить проекты с помощью показателей чистой текущей стоимости и внутренней нормы доходности.
2. Цены на металлопродукцию за последние 11 месяцев по статистическим данным составили:
<table>
<tr><td>Месяц</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr>
<tr><td>Цена, долл./т</td><td>300</td><td>310</td><td>312</td><td>309</td><td>302</td><td>305</td></tr>
<tr><td>Месяц</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td><td></td></tr>
<tr><td>Цена,</td><td>304</td><td>300</td><td>298</td><td>305</td><td>304</td><td></td></tr>
</table></td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Структурныйэлемент компетенции</th><th>Планируемые результаты обучения</th><th>Оценочныесредства</th><th>Структурный элемент образовательной программы</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td>
<table>
<tr><td>долл./т</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>
Какова вероятность того, что в следующем месяце цена уменьшится по сравнению с ее последним значением?
3. Заполнить таблицу:
<table>
<tr><th>Виды риска</th><th>Способы уменьшения отрицательных последствий</th></tr>
<tr><td>1) низкие объемы реализации товаров</td><td></td></tr>
<tr><td>2) неэффективная работа сбытовой сети</td><td></td></tr>
<tr><td>3) неудачный выход на рынок нового товара</td><td></td></tr>
<tr><td>4) ненадлежащее исполнение контрагентом условий договора</td><td></td></tr>
<tr><td>5) противодействие конкурентов</td><td></td></tr>
<tr><td>6) риск неплатежа за поставленный по контракту товара</td><td></td></tr>
<tr><td>7) риск утечки коммерческой и научно технической информации</td><td></td></tr>
</table>
</td><td></td></tr>
<tr><td>Владеть</td><td>– методами оценки эффективности инвестиционных решений, а также</td><td>Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания №1.</td><td></td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Структурныйэлемент компетенции</th><th>Планируемые результаты обучения</th><th>Оценочныесредства</th><th>Структурный элемент образовательной программы</th></tr>
<tr><td></td><td>навыками применения критериев социально-экономической эффективности,;
– способами демонстрации умения анализировать ситуацию;
– навыками и методиками обобщения результатов решения, экспериментальной деятельности;
– способами оценивания значимости и практической пригодности полученных результатов;
– возможностью междисциплинарного применения;
– основными методами исследования в области инвестирования, практическими умениями и навыками их использования;
– основными методами решения задач в области инвестиционного менеджмента;
– способностью разрабатывать и принимать управленческие решения в об-</td><td>Требуется оценить эффективность инвестиционного проекта. Рассчитать показатели эффективности инвестиционного проекта (индекс рентабельности PI, NPV, IRR, DPP), сделать вывод о целесообразности его реализации. Акционерное общество рассматривает возможность приобретения технологической линии по производству продукции в кредит. Условия договора кредита:
➢ стоимость приобретаемого имущества составляет 15 млн руб
➢ срок полезного использования оборудования 5 лет
➢ срок договора 3 года, плата 16% годовых
➢ амортизация начисляется линейным способом
➢ размер ставки ндс 18%, налог на прибыль 20%
➢ ставка рефинансирования ЦБ РФ 8 %
После запуска в эксплуатацию оборудования выручка от реализации продукции (с ндс) составляет 19500 тыс.руб. /год., а текущие затраты без учета платы по кредиту- 4,5 млн. руб./год.
В таблице приведены данные оценки доходности капитала для данной компании:
<table><tr><td>Вид капитала</td><td>Стоимость капитал</td></tr><tr><td>Банковский кредит</td><td>20</td></tr><tr><td>Средства частного инвестора</td><td>18</td></tr><tr><td>Собственные средства</td><td>23</td></tr></table>№2.</td><td></td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Структурныйэлемент компетенции</th><th>Планируемые результаты обучения</th><th>Оценочныесредства</th><th>Структурный элемент образовательной программы</th></tr>
<tr><td></td><td>ласти инвестирования с учетом оценок величин рисков;
– профессиональным языком предметной области знания.</td><td>Имеются два инвестиционных проекта: ИП1 и ИП2 с одинаковой прогнозной суммой требуемых капитальных вложений. Величина планируемого дохода (тыс. руб.) неопределенна и приведена в виде распределения вероятностей (табл.). Оценить рискованность каждого проекта, используя критерий отбора – «максимизация математического ожидания дохода».
Характеристика проектов по доходам и вероятностям его получения:
Инвестиционный проект ИП1
<table>
<tr><th>Доход, тыс. руб.</th><th>Вероятность (В)</th></tr>
<tr><td>2500</td><td>0,15</td></tr>
<tr><td>3000</td><td>0,20</td></tr>
<tr><td>3500</td><td>0,35</td></tr>
<tr><td>5000</td><td>0,20</td></tr>
<tr><td>6000</td><td>0,10</td></tr>
</table>
Инвестиционный проект ИП2
<table>
<tr><th>Доход, тыс. руб.</th><th>Вероятность (В)</th></tr>
<tr><td>1500</td><td>0,10</td></tr>
<tr><td>2500</td><td>0,15</td></tr>
<tr><td>4000</td><td>0,30</td></tr>
<tr><td>5000</td><td>0,30</td></tr>
<tr><td>7000</td><td>0,15</td></tr>
</table></td><td></td></tr>
<tr><td>Знать</td><td>- основы деловых коммуникаций;
- виды управленческих решений методы их принятия;</td><td>Вопросы для контрольного собеседования:
1. Раскройте сущность системного подхода к изучению курса «Операционный менеджмент».
2. Дайте обоснование организационных, произ-</td><td>Операционный менеджмент</td></tr>
</table>

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
	- принципы развития и закономерности функционирования организации; - нормы трудового законодательства; - основы делового общения; - принципы и методы организации деловых коммуникаций	водственных условий и экономических отношений, обусловливающих выделение предприятия как основного звена народного хозяйства. Изложите цели и задачи предприятия. 3. Почему предприятие можно рассматривать как производственную систему? Изложите характерные признаки и свойства системы. 4. Дайте определение понятия «общая» и «производственная» структура предприятия и рассмотрите факторы, определяющие производственную структуру. 5. На примере предприятия проанализируйте производственную и общую структуры. Какие изменения следовало бы внести, чтобы повысить эффективность их функционирования? 6. Воспользуйтесь табл.1. в качестве модели и опишите взаимосвязь «вход-преобразование-выход» для следующих производственных систем: а) авиакомпания; б) аудиторская фирма; в) филиал банка; г) главный офис крупного банка. Таблица 1. Организационный Производственная сфера Сфера услуг	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*			*Структурный элемент образовательной программы*
		уровень			
		Высший уровень руководства	Заместитель директора по производству	Заместитель директора по производственным вопросам (авиакомпания)	
			Региональные менеджеры	Старший администратор (больница)	
		Средний уровень руководства	Руководители по производственным вопросам	Администратор магазина (универмаг)	
			Руководитель проекта	Менеджер, отвечающий за производственные помещения (оптовый склад)	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*			*Структурный элемент образовательной программы*
		Низший уровень руководства	Начальник отдела	Руководитель филиала (банк)	
				Начальник отдела (страховая компания)	
			Начальник смены		
			Бригадир	Помощник директора	
		Персонал	Контролёр-приёмщик продукции	Спец. по системам и процедурам	
				Инспектор	
			Диспетчер отдела МТС	Врач-диетолог (больница)	
			Сотрудник ОТК	Менеджер по обслуживанию клиентов	
			Агент по за-		

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		купкам Инженер-технолог	
Уметь	- устанавливать контакт с коллегами; - применять модели управления запасами; - планировать потребность организации в запасах; - анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности;	Задание №1: Потребность исполнения поручений исполнителем, которые являются его прямыми функциональными обязанностями, представляет собой: 1) Функцию мотивации, 2) Упрощение и дифференциацию функций, 3) Координационную функцию, 4) Планирование. Задание № 2: Одна из функций операционного менеджмента заключается в следующем: 1) Функция контроля как обеспечение соответствия планам, целям и нормативным показателям, 2) Применение международных стандартов, 3) Отсутствие координации, 4) Пространственное и временное регулирование.	
Владеть	- методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль);	Сервисные процессы отличаются от производственных процессов по 4 признакам: 1) невидимость сервисных процессов; 2) развивающие рабочие потоки; 3).....;	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
	- современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации; - навыками деловых коммуникаций;	4) эффект "позднего зажигания". (Укажите пропущенный признак) низкая заработная плата недостаток времени текучесть кадров Расчетные методы прогнозирования основаны: на годовых отчетах на мнениях экспертов на социологических опросах С 4 точек зрения (финансовый ракурс, ракурс клиента, внутренний ракурс, ракурс обучения) рекомендует рассматривать организацию: политика производственный план статистика Методика управления качеством "Шесть сигм" на Шаге 4 предусматривает: проведение собрания проведение анкетного опроса выборочное исследование Методика управления качеством "Шесть	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		сигм" на маршрутной карте. Шаге 3 измеря-ет: дискретные величины. давление текущие показатели качества Методика управления качеством называется: "Шесть С" "3 Шага" "Движение". ABC (операционно-стоимостной анализ) – инжиниринг применяется на этапах: обучения персонала развития производства получения кредита Supply chain management (SCM) - это: рынок управление партнерство BALANCEDSCORECARD (BSC) – сбалан-сированный план достижения стратегиче-ских результатов является: стратегической картой.	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		системой стимулирования работников планом выполнения работ Определение потребительских запросов происходит разработкой стратегии и стандартов качества: "Эталон" и "Качество" "Письмо" и "Ответ" "Клиент" и "Требования" Разработка стандартов качества и «Заявление о требованиях» (определение потребительских запросов) происходит на маршрутной карте "Шесть сигм": по маршрутной карте. на 1-м шаге на 3-м шаге Моделирование и разработка положения о корпоративной модели деятельности компании предполагает различные способы их описания, либо использование специальных инструментов. К последнему относится: формат (EPC table) техническое задание. отчет	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		Надо ли обновлять сертификацию системы управления качеством, т.е. надо ли пригла-шать аудиторов один или два раза в год? нет да Качество – это, все количество особенностей и характеристик продукта (услуги), которое должно: повысить лояльность персонала снизить прибыль предприятия повысить цену продукта (услуги) Качество достигается с помощью: повышения производительности труда уменьшения заработной платы персонала. внедрения новой техники Ключевые показатели эффективности (КПЭ) – это: качественные показатели показатель эффективности производства показатель производительности труда Корректирующие мероприятия требуются, если при проведении текущего контроля …	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		возникают негативные психологические ситуации обнаружено любое несоответствие фалличе-ских и плановых показателен обнаружено не соблюдение инструкции Международный стандарт ISO 9004:2000 содержит: инструкции план работы сотрудников законы Российской федерации Международный институт стандартов (ISO - InternationalStandardOrganization) организован в Женеве: в 2007 году в 1987году в 1919 году в 1960 году На маршрутной карте " Шесть сигм" разрабатываются стандарты качества по 2 требованиям: 1- е требование к конечным продуктам – это: перечень мероприятий стандарты нормы На маршрутной карте " Шесть сигм" разра-	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		батываются стандарты качества по 2 требованиям: 2- е требование к конечным продуктам – это: перечень мероприятий. нормы стандарты характеристика их описания На стадии изучения потребностей рынка необходимо удостовериться, что существует: предложение на продукт спрос на продукт низкая производительность труда на производстве. дефицит товаров Экспертные методы прогнозирования основаны: на данных на основе выборки потребностей клиентов на мнения экспертов на социологических опросах Необходимо ли иметь стандарт ISO 9000 для получения госзаказа в России? нет да Новая продукция (услуга) предполагает:	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		снижение спроса. +запуск новых видов деятельности реконструкцию завода обучение персонала Оживление и развитие предприятия включает в себя: сокращение производства продукции увольнение персонала строительство нового завода +рост связи предприятия с внешней средой Операционный менеджмент это: разработка и принципы управленческих решении в области конкретной операции и процессов компании мониторинг и регулирование процессов теория и практика управления взаимодействием людей подготовка рекомендаций по принятию решений Операционные ресурсы получили название: 5О 5М +5П 5С Выбор эффективных технологий, составле-	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		ние временного графика работ, определение оптимальных размеров товарно-материальных запасов, размещение бизнес-процесса – это: разработка плана работы система управления персоналом +разработка бизнес-процесса операционная стратегия Основные услуги, приносящие ценность клиенту, должны обладать следующими критериями: ... , гибкость, скорость, цена точность +качество уверенность. надежность Операционно-стоимостный анализ - это метод: +измерения затрат и производительности проведения научных исследований определения трудоемкости операции. расчета заработной платы Операционный менеджмент впервые был описан в форме принципов научного управления: Генри Фордом Ч. Даренном	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		Э. Мейо +Фредериком Тейлором Операционно-стоимостный менеджмент это метод: подготовки рекомендаций по принятию решений. оценки альтернативных технических решений +управления операциями проведения мониторинга процессов в организованных Основной задачей операционного менеджмента является: анализ влияния операции на структуру организации +управление процессами преобразование сырья, в конечный продукт прогнозирование и планирование операций контроль за качество производственных процессов Определение потребительских запросов происходит: непрерывном режиме +в 2 этапа в пространстве в 3 этапа	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		Передача компанией производственных функций своим поставщикам и партнерам (субподряд), называется: арендой обучением персонала. распределением ресурсов +аутсорсингом Процесс – это: действие техника +потоки работы (операций) операция Разработка общей политики и планов использования ресурсов компании – это: производственный план +операционная стратегия планирование выпуска продукции производственные процессы Реструктуризация – это: +область преобразования производство новых товаров повышение производительности труда увеличение объемов производства товаров Следующие факторы рассматриваются при	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		проведении STEP-анализа внешней среды организации: социальные, финансовые +социальные, технологические, экономические, политические психологические социально-экономические Технологии, системы, персонал, НИОКР, CIM, ЛТ, TQM– это возможности предприятия +операционные возможности возможности капитала. вспомогательные платформы Финансы, логистика и производство, управление персоналом, сбыт являются показателями: себестоимости продукции производительности труда +мониторинга эффективности корпорации увеличения стоимости компании Для достижения успеха компания должна постоянно заниматься: получением кредита расширением штатов повышением цен на продукты +разработкой новых продуктов н услуг	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		Для исследования рынка, рейтинга предпочтений используют традиционные методы: приказы, выговоры +опросы, интервью, фокус-группы жалобы, просьбы фокус-группы, интервью, заявления На основе сбытового плана, с учетом загрузки производственных мощностей производительности, формируется: коллектив отчет +производственный план производственная мощность Операционный менеджмент изучает концепции, методы, применяемые для обеспечения эффективности: +бизнес процессов финансовых операций функционирования рынка труда производительности труда SWOT– анализ предприятий включает в себя: финансовый анализ анализ демографической ситуации экономический риск	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		+силы и слабости, возможности и опасности предприятия Бизнес-процессы – это: +поток работами (услугами) переходящий от одного человека к другому операция прибыль процесс Виды планирования на производстве: долго-срочные..... краткосрочные перспективные +текущие сверхурочные среднесрочные Система это: связанные между собой элементы гипотезы, теории, научные знания, необхо-димые для достижения целей определенная последовательность действий +совокупность взаимосвязанных компонен-тов, обладающая свойствами, не присущими каждому элементу в отдельности Анализ потребности рынка, разработка спе-цификации, создание эскизного проекта, разработка рабочего проекта, производство,	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		продажа – это процесс: +проектирования выполнения бизнес операции. написания отчета оценка работы предприятия	
Знать	-достоинства и недостатки аутсорсинга и аутстаффинга, виды и наиболее распространенные формы,	***Теоретические вопросы*** 1. Понятие аутсорсинга. Эволюция развития аутсорсинга. 2. Преимущества и недостатки аутсорсинговых отношений. 3. Факторы, влияющие на процесс организации и использования аутсорсинга. 4. Эффективность аутсорсинга. Принятие управленческих решений об использовании аутсорсинга. 5. Стратегия аутсорсинга. 6. Понятие и основные принципы IT-аутсорсинга. 7. Понятие и основные принципы аутсорсинга маркетинга 8. Определение логистического аутсорсинга. Преимущества, недостатки передачи логистических функций на аутсорсинг. 9. Сущность юридического аутсорсинга. Виды юридических услуг на аутсорсинге. 10. Бухгалтерский аутсорсинг. Преимущества и недостатки бухгалтерского аутсорсинга. 11. Эффективность бухгалтерского аутсорсинга.	*Разработка проектов аутсорсинга и аутстаффинга*

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		13. Реализация финансового аутсорсинга. 14. Понятие транспортного аутсорсинга. 15. Виды, преимущества и недостатки транспортного аутсорсинга 16. Политика транспортных предприятий. 17. Угрозы и риски, связанные с транспортным аутсорсингом. 18. Аутсорсинг производственных процессов. 19. Аутсорсинг в сфере общественного питания. 20. Аутсорсинг консультационных услуг. 21. Аутсорсинг персонала. Кадровый аутсорсинг. 22. Аутсорсинг в строительстве. 23. Сущность аутстаффинга: 24. Специфика и формы организации аутстаффинга, 25. Преимущества аутстаффинга	
Уметь	-оценить необходимость использования аутсорсинга и аутстаффинга на предприятии	***Примерные практические задания*** 1. Проанализируйте информацию об основных тенденциях развития современного рынка услуг аутсорсинга. Покажите влияние различных факторов на развитие аутсорсинга в России.	
Владеть	-теоретической базой по использования аутсорсинга на предприятии для повышения его конкурентоспособности и эффективности	***Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания*** 2. Обоснуйте экономическую целесообразность принятия управленческого решения по аутсорсингу для привлечения сторонней организации в целях исполнения заказа на логистическую услугу.	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
Знать	современные технологии управления персоналом организации	***Перечень теоретических вопросов к зачету*** 43.Мотивация трудовой деятельности и методы ее оценки. 44. Оценка социально-психологического климата в коллективе. Социометрия, построение социоматрицы и социограммы. 45. Роль руководителя в системе управления персоналом. Характеристика стилей руководителя организации. 46.Планирование и этапы подготовки резерва руководителя. 47. Особенности организации труда руководителя. Организация рабочего времени руководителя. 48. Понятие трудового потенциала. Метод определения трудового потенциала персонала. 49.Оценка результатов деятельности персонала. 50.Понятие аттестации персонала. Процедура аттестации. 51. Оценка эффективности системы управления персоналом. Показатели, характеризующие эффективность подготовки руководителя организации.	*Управление человеческими ресурсами*
Уметь	распознавать эффективное решение в сфере управления персоналом	***Примерные практические задания для зачета*** Практическое задание 2.1 Практическое задание 2.2	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		Практическое задание 2.3 Тестовые задания	
Владеть	навыками реализации технологий управления персоналом в профессиональной деятельности организаций, подразделений	***Примерный перечень тем контрольной работы по вариантам:*** Контрольная работа: Вариант 1 Вариант 2 Вариант 3 Вариант 4 Вариант 5 см. приложение 1.	
Знать	- основы деловых коммуникаций; - виды управленческих решений методы их принятия; - принципы развития и закономерности функционирования организации; - нормы трудового законодательства; - основы делового общения; - принципы и методы организации деловых коммуникаций	1. Цели и задачи логистического менеджмента. 2. Предпосылки и этапы развития логистического менеджмента. 3. Подходы к определению понятия «Логистика». 4. Концепции логистики, специфика логистического подхода к управлению материальными потоками 5. Принципы логистики 6. Функции логистического менеджмента 7. Понятие материального потока 8. Виды материальных потоков 9. Логистические операции 10. Сущность и задачи закупочной логистики 12. Этапы функционального цикла снабжения 13. Виды закупок 14. Этапы решения задачи выбора поставщика	*Логистический менеджмент*

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		15. Характеристика этапов процедуры закупок. 16. Контроль и обеспечение качества товара в ходе поставки 17. Понятие производственной логистики 18. Традиционная и логистическая концепция организации производства 19. Толкающие системы управления материальными потоками в производственной логистике 20. Тянущие системы управления материальными потоками в производственной логистике 21. Понятие распределительной логистики, ее задачи и функции 22. Логистические каналы и логистические цепи 23. Логистические посредники в распределении 24. Проектирование логистической сбытовой цепи 25. Правила распределительной логистики 26. Сущность и содержание логистики запасов 27. Функции запасов 28. Классификация запасов 29. Система с фиксированным размером заказа 30. Система с фиксированным интервалом времени между поставками 31. Система «минимум – максимум» 32. Система с установленной периодичностью пополнения запасов до постоянного уровня 33. Сущность, принципы и функции транс-	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		портной логистики 34. Виды транспорта 35. Управление транспортом 36. Маршрутизация грузопотоков 37. Логистика складирования 38. Классификация складов 39. Формы организации складского хозяйства 40. Логистический процесс на складе 41. Понятие, цель и задачи информационной логистики 42. Информационные потоки в логистике 43. Информационные системы в логистике и их виды 44. Принципы построения информационных систем 45. Понятие логистического сервиса 46. Формирование системы логистического сервиса 47. Критерии качества логистического сервиса 48. Стадии организационного развития логистического управления 49. Сущность анализа логистических издержек 50. Виды рисков в логистической системе.	
Уметь	- устанавливать контакт с коллегами; - применять модели управления запасами; - планировать потребность ор-	13. Примерная практическая работа 14. Рассмотрение логистики в качестве фактора повышения конкурентоспособности фирмы предполагает, что последствия принимаемых решений в данной области долж-	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
	ганизации в запасах; - анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности;	ны поддаваться измерению в плане их воздействия на функциональные затраты и доходы от продажи товаров. В связи с этим актуализируется задача нахождения способа контроля издержек и показателей, наиболее корректно отражающих связь логистики с основными экономическими и финансовыми индикаторами фирм. Одним из путей определения, как предполагаемые изменения логистической системы будут влиять на прибыль и рентабельность предприятия является использование стратегических моделей прибыли и рентабельности. Пример использования подобных моделей (по данным компании Sara Lee Corporation, США). В соответствии с ним, одной из основных задач любой фирмы является повышение рентабельности собственного капитала. Поскольку при этом изменение финансового левереджа (рычага) является стратегическим решением и, как правило, принимается в верхних эшелонах управления, для увеличения рентабельности собственного капитала требуется добиться увеличения рентабельности активов. Логистика может оказывать существенное влияние на данный показатель через сокращение запасов сырья, полуфабрикатов, комплектующих и готовых изделий, поскольку очень часто 50 и более процентов оборотного ка-	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		питала фирм-продуцентов приходится на запасы. Поэтому логистический фактор, воздействующий на собственный капитал, в значительной мере зависит от политики компаний в отношении уровней запасов, степени контроля и управления уровнем запасов, а также от системы планирования потребностей распределения. Известно, что традиционная концепция экономического размера заказов не всегда отражает истинные потребности производства и распределения. В результате возникает избыточный уровень запасов. В свою очередь, закупки сырья и материалов тесно связаны со счетами кредиторов. Такие счета являются, с точки зрения логистики, ключевыми элементами баланса фирм и оказывают влияние на их оборотный капитал. Следовательно, интеграция управления закупками и управления производством составная часть логистической стратегии может дать положительный эффект, что и подтверждается практикой. Кроме того, логистика может оказывать воздействие и на такие элементы баланса, как наличность и дебиторская задолженность, поскольку логистическая деятельность непосредственно влияет на сроки выполнения заказов и, соответственно, на сроки выписки счетов и их оплаты. Задание: используя стратегические	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		модели прибыли и рентабельности, добиться в приведенном примере увеличения рентабельности собственного капитала. Требуемые значения рентабельности (по вариантам) выдаются преподавателем. Расчеты выполнить для трех случаев: 1. Рентабельность собственного капитала увеличивается за счет увеличения выручки от продаж (предполагается, что пропорционально возрастают себестоимость реализованной продукции и прочие переменные издержки). 2. Рентабельность собственного капитала увеличивается за счет уменьшения себестоимости реализованной продукции и прочих переменных издержек. 3. Рентабельность собственного капитала увеличивается за счет уменьшения текущих активов (материальных запасов и дебиторской задолженности). При этом предполагается, что для формирования избыточных активов был использован банковский кредит. Ставка кредита может быть назначена преподавателем по вариантам. Величину налога на прибыль для всех трех случаев определить по формуле: НП = (ВП-ПР 1 - ПР 2)хСтН/100 , 15. Где НП - налог на прибыль, млн. $; ВП - валовая прибыль, млн. $; ПР - прочие переменные расходы, млн. $; П Р 2 - прочие постоянные расходы, млн. $; СтН ставка на-	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		лога на прибыль, %. При проведении расчетов наиболее целесообразным является использование табличного процессора EXCEL. При этом после построения модели возможно использование любых комбинаций методов.	
Владеть	- методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль); - современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации; - навыками деловых коммуникаций;	***Примерный перечень тем контрольных работ:*** 1. Теоретические основы принятия решений в логистике; 2. Сущность процесса принятия логистического решения; 3. Виды подходов к принятию решений в логистике; 4. Экспертные системы в процессе принятия логистических решений; 5. Методы принятия логистических решений; 6. Системный анализ; 7. Кибернетический подход; 8. Исследование операций; 9. Прогностика; 10. Решение, как звено логистического управления.	
Знать	– Основные определения и понятия теории принятия управленыеских решений, необходимые для управле-	Теоретические вопросы 1. Понятие «управленческие решения»: сущность, содержание УР. Область применения. 2. Роль УР в деятельности менеджера.	*Принятие управленческих решений*

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
	ния организациями, подразделениями, группами – Основные методы принятия управленческих решений – Методы и подходы к управлению организациями, подразделениями, группами сотрудников, проектами и сетями.	3. Формы разработки и реализации УР. Совместное использование форм разработки и реализации управленческих решений.. 4. Типология УР (различные подходы к классификации УР) 5. Требования к управленческому решению и условия их достижения. 6. Управленческие задачи и их специфика. 7. Влияние паники на управленческие решения. 8. Функции решения в методологии и организации процесса управления. 9. Целевая ориентация управленческих решений. Дерево целей. 10. Менеджер как ЛПР в процессе ППРУР. Интеллектуальная деятельность руководителя при разработке УР. 11. Психологические аспекты принятия УР. 12. Социальные и психологические методы подготовки УР. 13. Роль человеческого фактора в процессе подготовки, принятия и реализации УР. Влияние пола на процесс ППУР. 14. Этические основы разработки и принятия УР. 15. Основные законы функционирования рыночных отношений. 16. Основные законы организации в статике и динамике. 17. Сущность научных подходов к процессу ППРУР.	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		18. Управленческий процесс. Принципы рациональной организации управленческих процессов. 19. Этапы подготовки, принятия и реализации УР. 20. Модели, методология и организация разработки процесса разработки управленческого решения. 21. Методы анализа УР. Сущность и принципы анализа. Методы и приемы анализа. Область их применения. 22. Методы прогнозирования УР: принципы, классификация. 23. Моделирование УР. 24. Экспертные методы. 25. Активизирующие методы ППРУР. 26. Эвристические методы. 27. Метод сценариев. 28. Метод дерева решений. 29. Приемы разработки и выборов управленческих решений в условиях неопределенности и риска. 30. Организационные методы уменьшения неопределенностей и рисков. Страхование управленческих рисков. 31. Контроль реализации управленческих решений. 32. Качество управленческих решений. Условия и факторы качества УР. 33. Эффективность решений и ее составляющие	

<table>
<tr><th>Структурныйэлемент компетенции</th><th>Планируемые результаты обучения</th><th>Оценочныесредства</th><th>Структурный элемент образовательной программы</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td>(организационная, социальная, экономическая, технологическая, психологическая, правовая, экологическая, этическая, политическая эффективность).
34. Методы оценки экономической эффективности УР.
35. Методы оптимизации управленческих решений.</td><td></td></tr>
<tr><td>Уметь</td><td>– Приобретать знания в области принятия управленческих решений для управления организациями, подразделениями, группами сотрудников, проектами и сетями.
– Применять знания в области принятия управленческих решений для управления организациями, подразделениями, группами сотрудников, проектами и сетями, использовать их на междисциплинарном уровне
– самостоятельно разрабатывать и принимать управленческие решения</td><td>Практические задания
1. В таблице представлено значение качества каждой из последующих операций процесса ППРУР, а также степень влияния каждой из последующих операций на общий процесс принятия УР. Требуется провести оценку общего качества управленческих решений.
Таблица
Варианты оценки качества управленческих решений
<table>
<tr><td></td><td>Вариант1</td><td>Вариант2</td><td>Вариант3</td><td></td></tr>
<tr><td>$К_А$</td><td>0,73</td><td>0,72</td><td>0,40</td><td>$С_{ВА}$</td></tr>
<tr><td>$К_Б$</td><td>0,90</td><td>0,80</td><td>0,50</td><td>$С_{ВБ}$</td></tr>
<tr><td>$К_В$</td><td>2,70</td><td>0,90</td><td>0,80</td><td>$С_{ВВ}$</td></tr>
</table>
2.Перед руководителем транспортного отдела крупного предприятия стоит проблема выбора оператора мобильной сотовой связи. Проблема возникла в связи с необходимостью контроля сро-</td><td></td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Структурныйэлемент компетенции</th><th>Планируемые результаты обучения</th><th>Оценочныесредства</th><th>Структурный элемент образовательной программы</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td>ков доставки грузов, оперативного решения проблем, возникающих в пути следования грузов, а также снижения затрат на телефонные переговоры. Экспертами были выбраны несколько операторов связи. Данные по операторам, а также частные критерии оценивания, значения и веса этих критериев представлены в таблице (данные условные). Необходимо выбрать лучшего оператора.
Таблица
Исходные данные для выбора оператора связи
<table>
<tr><td rowspan="2">Оператор связи</td><td colspan="3">Част</td></tr>
<tr><td>Средняя стоимость 1 мин, руб</td><td>Качество связи, балл</td><td>Ши зонь вата,</td></tr>
<tr><td>МТС</td><td>0,9</td><td>5</td><td></td></tr>
<tr><td>БиЛайн</td><td>2,0</td><td>3</td><td></td></tr>
<tr><td>Мегафон</td><td>3,5</td><td>4</td><td></td></tr>
<tr><td>Теле 2</td><td>0,35</td><td>2</td><td></td></tr>
<tr><td>Скай-Линк</td><td>2,5</td><td>3</td><td></td></tr>
<tr><td>Весовой коэффициент λ</td><td>0,3</td><td>0,3</td><td>0</td></tr>
</table></td><td></td></tr>
<tr><td>Владеть</td><td>– Основными методами решения задач в области принятия управленческих решений , необходимые для управления организациями, подразделениями, группами</td><td>Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания

Практическое задание «РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ ПРИНЯТИЯ</td><td></td></tr>
</table>

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
	сотрудников, проектами и сетями. – практическими навыками в области принятия управленческих решений. – Возможностью междисциплинарного применения знаний и умений в области принятия управленческих решений	**УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ»** Цель: Разработать модель принятия управленческого решения с помощью морфологического анализа Задание. 1. Охарактеризуйте профиль деятельности вашей организации и определите основные направления ее развития. 2. Сформулируйте миссию и главную цель деятельности организации. 3. Сформулируйте проблемную ситуацию, характерную для деятельности вашей организации (например как обновить ассортимент изготавливаемой в организации продукции или оказываемых услуг; как повысить качество услуг и т.п.). 4. Проанализируйте проблемную ситуацию и дайте точную формулировку проблемы. 5. Составьте списки характеристик морфологических признаков проблемы (взяв за основу критерии классификации управленческих решений). 6. Разработайте технологическую цепочку процесса ППРУР. 7. Разработать варианты решения проблемы по каждой характеристике. 8. Разработайте варианты решения проблемы в целом.	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		9. Проведите анализ и оценку выработанных вариантов решения проблемы с учетом требований, предъявляемых к управленческим решениям (для этого ответьте на вопросы: КТО?, ЧТО?, ГДЕ?, КОГДА?, КАК?, ПОЧЕМУ?). 10. Выберите окончательный вариант решения проблемы и документально оформите решение. **Практическое задание «ПЕРЕСТРОЙКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ВЫПУСК НОВОЙ НОМЕНКЛАТУРЫ ИЗДЕЛИЙ (в связи с разработкой и реализацией нового УР)»** Цель: Разработать сетевой график перестройки деятельности организации на выпуск новой номенклатуры изделий. Задание. 1. Обоснуйте необходимость перестройки деятельности организации в связи с реализацией нового управленческого решения (например, перестройка в связи с выпуском новой номенклатуры изделий). 2. Разработайте УР по: - изменению технологии производства; - структуре и функциональным обязанностям подразделений организации; - кадровой политике;	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		- ценовой программе. 3. Представьте разработанные варианты решения в виде «дерева решений» (по ходу выполнения схемы внесите необходимые дополнения). 4. Разработайте мероприятия по реализации решений. 5. Разработайте сетевой график реализации управленческих мероприятий с указанием событий, работ, их последовательностей, ответственных лиц, видов контроля.	
Знать	– Основные определения и понятия теории принятия управленыеских решений, необходимые для управления организациями, подразделениями, группами – Основные методы принятия управленческих решений – Методы и подходы к управлению организациями, подразделениями, группами сотрудников, проектами и сетями.	Теоретические вопросы 36. Понятие «управленческие решения»: сущность, содержание УР. Область применения. 37. Роль УР в деятельности менеджера. 38. Формы разработки и реализации УР. Совместное использование форм разработки и реализации управленческих решений.. 39. Типология УР (различные подходы к классификации УР) 40. Требования к управленческому решению и условия их достижения. 41. Управленческие задачи и их специфика. 42. Влияние паники на управленческие решения. 43. Функции решения в методологии и организации процесса управления. 44. Целевая ориентация управленческих решений. Дерево целей. 45. Менеджер как ЛПР в процессе ППРУР. Ин-	*Модели и методы принятия управленческих решений*

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		теллектуальная деятельность руководителя при разработке УР. 46. Психологические аспекты принятия УР. 47. Социальные и психологические методы подготовки УР. 48. Роль человеческого фактора в процессе подготовки, принятия и реализации УР. Влияние пола на процесс ППУР. 49. Этические основы разработки и принятия УР. 50. Основные законы функционирования рыночных отношений. 51. Основные законы организации в статике и динамике. 52. Сущность научных подходов к процессу ППРУР. 53. Управленческий процесс. Принципы рациональной организации управленческих процессов. 54. Этапы подготовки, принятия и реализации УР. 55. Модели, методология и организация разработки процесса разработки управленческого решения. 56. Методы анализа УР. Сущность и принципы анализа. Методы и приемы анализа. Область их применения. 57. Методы прогнозирования УР: принципы, классификация. 58. Моделирование УР. 59. Экспертные методы.	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		60. Активизирующие методы ППРУР. 61. Эвристические методы. 62. Метод сценариев. 63. Метод дерева решений. 64. Приемы разработки и выборов управленческих решений в условиях неопределенности и риска. 65. Организационные методы уменьшения неопределенностей и рисков. Страхование управленческих рисков. 66. Контроль реализации управленческих решений. 67. Качество управленческих решений. Условия и факторы качества УР. 68. Эффективность решений и ее составляющие (организационная, социальная, экономическая, технологическая, психологическая, правовая, экологическая, этическая, политическая эффективность). 69. Методы оценки экономической эффективности УР. 70. Методы оптимизации управленческих решений.	
Уметь	– Приобретать знания в области принятия управленческих решений для управления организациями, подразделениями, группами сотрудников, проектами и се-	Практические задания 1. В таблице представлено значение качества каждой из последующих операций процесса ППРУР, а также степень влияния каждой из последующих операций на общий процесс принятия УР. Требуется провести оценку об-	

<table>
<tr><th>Структурныйэлемент компетенции</th><th>Планируемые результаты обучения</th><th>Оценочныесредства</th><th>Структурный элемент образовательной программы</th></tr>
<tr><td></td><td>тями.
– Применять знания в области принятия управленческих решений для управления организациями, подразделениями, группами сотрудников, проектами и сетями, использовать их на междисциплинарном уровне
– самостоятельно разрабатывать и принимать управленческие решения</td><td>щего качества управленческих решений.
Таблица
Варианты оценки качества управленческих решений
<table><tr><td></td><td>Вариант1</td><td>Вариант2</td><td>Вариант3</td><td></td></tr><tr><td>$К_А$</td><td>0,73</td><td>0,72</td><td>0,40</td><td>$С_{ВА}$</td></tr><tr><td>$К_Б$</td><td>0,90</td><td>0,80</td><td>0,50</td><td>$С_{ВБ}$</td></tr><tr><td>$К_В$</td><td>2,70</td><td>0,90</td><td>0,80</td><td>$С_{ВВ}$</td></tr></table>
2.Перед руководителем транспортного отдела крупного предприятия стоит проблема выбора оператора мобильной сотовой связи. Проблема возникла в связи с необходимостью контроля сроков доставки грузов, оперативного решения проблем, возникающих в пути следования грузов, а также снижения затрат на телефонные переговоры. Экспертами были выбраны несколько операторов связи. Данные по операторам, а также частные критерии оценивания, значения и веса этих критериев представлены в таблице (данные условные). Необходимо выбрать лучшего оператора.
Таблица
Исходные данные для выбора оператора связи
<table><tr><td rowspan="2">Оператор связи</td><td colspan="3">Част</td></tr><tr><td>Средняя</td><td>Качество</td><td>Ши</td></tr></table></td><td></td></tr>
</table>

<table>
<tr><td>Структурныйэлемент компетенции</td><td>Планируемые результаты обучения</td><td>Оценочныесредства</td><td>Структурный элемент образовательной программы</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td>
<table>
<tr><td></td><td>стоимость 1 мин, руб</td><td>связи, балл</td><td>зоны ох-вата, балл</td><td>служивания, балл</td><td>полнител услуг, б</td></tr>
<tr><td>МТС</td><td>0,9</td><td>5</td><td>5</td><td>3</td><td>6</td></tr>
<tr><td>БиЛайн</td><td>2,0</td><td>3</td><td>5</td><td>3</td><td>8</td></tr>
<tr><td>Мегафон</td><td>3,5</td><td>4</td><td>5</td><td>3</td><td>10</td></tr>
<tr><td>Теле 2</td><td>0,35</td><td>2</td><td>1</td><td>3</td><td>3</td></tr>
<tr><td>Скай-Линк</td><td>2,5</td><td>3</td><td>1</td><td>1</td><td>8</td></tr>
<tr><td>Весовой ко-эффициент λ</td><td>0,3</td><td>0,3</td><td>0,2</td><td>0,1</td><td>0,1</td></tr>
</table>
</td><td></td></tr>
<tr><td>Владеть</td><td>– Основными методами решения задач в области принятия управленческих решений , необходимые для управления организациями, подразделениями, группами сотрудников, проектами и сетями.
– практическими навыками в области принятия управленческих решений.
– Возможностью междисциплинарного применения знаний и умений в области принятия управленческих решений</td><td>Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания

Практическое задание «РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ»

Цель: Разработать модель принятия управленческого решения с помощью морфологического анализа
Задание.
11. Охарактеризуйте профиль деятельности вашей организации и определите основные направления ее развития.
12. Сформулируйте миссию и главную цель деятельности организации.
13. Сформулируйте проблемную ситуацию, характерную для деятельности вашей организации (например как обновить ассортимент из-</td><td></td></tr>
</table>

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		готавливаемой в организации продукции или оказываемых услуг; как повысить качество услуг и т.п.). 14. Проанализируйте проблемную ситуацию и дайте точную формулировку проблемы. 15. Составьте списки характеристик морфологических признаков проблемы (взяв за основу критерии классификации управленческих решений). 16. Разработайте технологическую цепочку процесса ППРУР. 17. Разработать варианты решения проблемы по каждой характеристике. 18. Разработайте варианты решения проблемы в целом. 19. Проведите анализ и оценку выработанных вариантов решения проблемы с учетом требований, предъявляемых к управленческим решениям (для этого ответьте на вопросы: КТО?, ЧТО?, ГДЕ?, КОГДА?, КАК?, ПОЧЕМУ?). 20. Выберите окончательный вариант решения проблемы и документально оформите решение. **Практическое задание «ПЕРЕСТРОЙКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ВЫПУСК НОВОЙ НОМЕНКЛАТУРЫ ИЗДЕЛИЙ (в связи с разработкой и**	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		реализацией нового УР)» Цель: Разработать сетевой график перестройки деятельности организации на выпуск новой номенклатуры изделий. Задание. 6. Обоснуйте необходимость перестройки деятельности организации в связи с реализацией нового управленческого решения (например, перестройка в связи с выпуском новой номенклатуры изделий). 7. Разработайте УР по: - изменению технологии производства; - структуре и функциональным обязанностям подразделений организации; - кадровой политике; - ценовой программе. 8. Представьте разработанные варианты решения в виде «дерева решений» (по ходу выполнения схемы внесите необходимые дополнения). 9. Разработайте мероприятия по реализации решений. 10. Разработайте сетевой график реализации управленческих мероприятий с указанием событий, работ, их последовательностей, ответственных лиц, видов контроля.	
Знать	– Основные определения и понятия теории управления, необходимые для	Теоретические вопросы 1. Нововведение- закон развития человеческого общества	*Управление инновационным развитием компании*

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
	управления организациями, подразделениями, группами – Основные методы управления человеческими ресурсами, – Методы и подходы к управлению организациями, подразделениями, группами сотрудников, проектами и сетями.	2. Сущность и содержание новаций, инноваций, нововведений. Функции инноваций. Классификация инноваций. 3. Инновационное развитие компании. Основные направления инновционного развития компании 4. Содержание и направление инновационной политики государства 5. Методы и условия реализации инновационной политики государства 6. Инновационная политика и стратегия хозяйствующего субъекта 7. Методы выбора инновационной политики хозяйствующего субъекта 8. Достоинства стратегии технологического лидерства. 9. Достоинства и недостатки имитационной стратегии развития предприятия. 10. Конкурентные инновационные стратегии. 11. Способы выбора инновационных стратегий 12. Инновационное поведение. 13. Инновационные игры при оценке инновационного поведения. 14. Инновационный рынок и инновационный риск 15. Мотивация инноваций 16. Жизненный цикл инновации 17. Методы прогнозирования инноваций: экстраполяция, поисковый прогноз, норматив-	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		ный прогноз и пр. 18. Содержание и структура инновационного процесса 19. Методы поиска идеи инновации 20. Продвижение и распространение инноваций 21. Методика оценки эффективности инновационных проектов 22. Критерии оценки эффективности инноваций по методике международного стандарта: NPV, PB, IRR, IP 23. Графики безубыточной деятельности до и после проекта 24. Решения по реализации (внедрению) инновационного проекта 25. Сущность и содержание инновационного менеджмента 26. Организация инновационного менеджмента 27. Управление рисками инновационных проектов 28. Сущность и содержание приемов инновационного менеджмента 29. Принцип маркетингового подхода при разработке инновационных проектов 30. Принципы построения инновативных структур управления. 31. Организационные формы реализации инновационных проектов.	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		32. Организационные формы инновационной деятельности. 33. Инновационный проект как форма целевого управления инновационной деятельностью на предприятии (функции, задачи, элементы, участники, классификация, подходы к реализации). 34. Показатели эффективности инновационного проекта. 35. Понятие эффективности инновационной деятельности.	
Уметь	– Приобретать знания в области управления организациями, подразделениями, группами сотрудников, проектами и сетями. – Применять знания в области управления организациями, подразделениями, группами сотрудников, проектами и сетями, использовать их на междисциплинарном уровне – применять, самостоятельно разрабатывать и внедрять методы управления производственной деятельностью,	Практические задания 1. Заполните классификационную схему инновационных стратегий 2. Приведите 3-4 примера инноваций из различ-	

<table>
<tr><th>Структурныйэлемент компетенции</th><th>Планируемые результаты обучения</th><th>Оценочныесредства</th><th>Структурный элемент образовательной программы</th></tr>
<tr><td></td><td>– разрабатывать методы и механизмы мониторинга и оценки качества функционирования служб и подразделений предприятия.</td><td>ных областей и сфер жизнедеятельности и заполните таблицу
Некоторые разновидности инноваци
<table><tr><td rowspan="2">Наименование инновации</td><td colspan="2">Характеристики иннова</td></tr><tr><td>потребность (запрос)</td><td>идея (концепция)</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr></table>3. Какие факторы при разработке стратегии инновационного развития организации определяют значимость кривой опыта (кривой обучения), а какие – относятся к эффекту экономии на масштабах производства:
– имидж и репутация у потребителя;
– высокая стоимость технологического оборудования;
– рост производительности труда в основном производстве;
– ориентация на “плодотворные” технологии;
– профессионализм и высокая квалификация персонала;
– защищенность объектов интеллектуальной</td><td></td></tr>
</table>

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		собственности.	
Владеть	– Основными методами решения задач в области управления организациями, подразделениями, группами сотрудников, проектами и сетями. – практическими навыками в области управления организациями, подразделениями, группами сотрудников, проектами и сетями. – Возможностью междисциплинарного применения знаний и умений в области управления организациями, подразделениями, группами сотрудников, проектами и сетями.	Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания Задание 1. Два противоположных аспекта бытия – изменение и устойчивость – символизируют всеобщий миропорядок. Модели поведения экономических субъектов связаны с выбором способа существования из этих двух противоположных направлений постоянное (неизменное, стабильное) или предусматривающее видоизменение (модификацию, преобразование, усовершенствование). 1. Каковы преимущества и недостатки предложенных моделей поведения экономических субъектов? 2. Как, по Вашему мнению, проблема выбора модели развития социально-экономических систем связана с существованием «длинных волн», или «больших циклов конъюнктуры»? Задание 2. Интеграция в мировую экономику (глобализация) существенно расширяет поле конкурентной борьбы, заставляя российские компании конкурировать с лидерами мирового рынка. В этих условиях главной проблемой компаний и основной задачей их руководства становится обеспечение устойчивого роста. 1. В чем сущность и за счет, каких факторов, можно обеспечить устойчивый рост предпри-	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		ятия? 2. Существует два типа подходов к разработке инновационных предложений: предложения «сверху» по поиску новых возможностей и предложения «снизу» по преодолению существующих проблем. Как эти способы связаны с задачей обеспечения устойчивого роста? Задание 3 .История развития цивилизации показала, что инновации являются важнейшим фактором устойчивого и эффективного развития экономики. Вместе с противоречия инновационного развития связаны, прежде всего, с природой инновационной деятельности, которая сопряжена с большими рисками для всех ее субъектов. Кроме того, инновации по своей природе иногда имеют разрушительный характер. Новаторы разрушают консервативные формы хозяйствования, вызывая замедление темпов роста экономики в краткосрочном периоде. С другой стороны, отсутствие инноваций даже при наличии экстенсивного экономического роста приводит к застойным явлениям в экономике и способствует разрушению социально-экономических систем. 1. Каковы, по Вашему мнению, пути решения противоречий инновационного развития фирм?	
Знать	– Основные определения и понятия теории управления, необходимые для	Теоретические вопросы 36. Содержание понятия «инновация». Классификация инноваций.	*Инновационные подходы в управлении*

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
	управления организациями, подразделениями, группами – Основные методы управления человеческими ресурсами, – Методы и подходы к управлению организациями, подразделениями, группами сотрудников, проектами и сетями.	37. Развитие подходов к анализу источников и природы инноваций. 38. Жизненный цикл технологического уклада и его основные характеристики. 39. Этапы инновационного процесса и их краткая характеристика. 40. Эволюция моделей инновационного процесса. 41. Инновационный менеджмент и инновационная деятельность. 42. Основные теории инноватики и их краткая характеристика. 43. Технологические уклады и их роль в экономическом развитии. 44. Структура НИС и ее основные элементы. 45. Особенности НИС развитых стран. 46. Российская инновационная система в условиях новой экономики. 47. Функции государства в инновационной сфере. Прямые и косвенные методы государственной поддержки инновационной деятельности. 48. Организационные структуры поддержки инновационной деятельности. 49. Типология инновационных организаций в условиях современной экономики. 50. Научные организации как субъекты инновационной деятельности. Технопарки. 51. Малые инновационные фирмы. Бизнес -	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		инкубаторы. 52. Рынок инноваций, его особенности и классификация. 53. Модель технологического толчка. 54. Модель «вытягивания рынком». 55. Особенности анализа и факторы спроса на инновации. Маркетинг инноваций. 56. Трансфер технологий. Формы коммерческого и некоммерческого трансфера. 57. Отличительные особенности рынка ОИС. 58. Основные типы защиты интеллектуальной собственности. 59. Контрактные и неконтрактные способы трансфера технологий. 60. Формы лицензионных вознаграждений. 61. Франчайзинг как одна из форм технологического обмена. 62. Особенности инжиниринга. 63. Интеллектуальная собственность как актив предприятия. 64. Инновационные цели и задачи. 65. Факторы генерации нововведений в организации. 66. Основные направления инновационной деятельности на предприятии. 67. Управление созданием и освоением новой техники. 68. Типология инновационных стратегий организации.	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		69. Показатели инновационной активности предприятия и выбор инновационной стратегии. 70. Эффект и эффективность использования инноваций. Показатели экономической эффективности инноваций. 71. Формы финансирования инноваций. 72. Инновационный проект как объект управления. 73. Основные критерии оценки инновационных проектов. 74. Сущность и виды инновационных рисков. 75. Методы оценки и пути снижения инновационных рисков	
Уметь	– Приобретать знания в области управления организациями, подразделениями, группами сотрудников, проектами и сетями. – Применять знания в области управления организациями, подразделениями, группами сотрудников, проектами и сетями, использовать их на междисциплинарном уровне – применять, самостоятельно разрабатывать и внедрять методы управления	Практические задания 4. Заполните классификационную схему инновационных стратегий 	

<table>
<tr><th>Структурныйэлемент компетенции</th><th>Планируемые результаты обучения</th><th>Оценочныесредства</th><th>Структурный элемент образовательной программы</th></tr>
<tr><td></td><td>производственной деятельностью,
– разрабатывать методы и механизмы мониторинга и оценки качества функционирования служб и подразделений предприятия.</td><td>5. Приведите 3-4 примера инноваций из различных областей и сфер жизнедеятельности и заполните таблицу
Некоторые разновидности инноваци<table><tr><th rowspan="2">Наименование инновации</th><th colspan="2">Характеристики иннова</th></tr><tr><th>потребность (запрос)</th><th>идея (концепция)</th></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr></table>6. Какие факторы при разработке стратегии инновационного развития организации определяют значимость кривой опыта (кривой обучения), а какие – относятся к эффекту экономии на масштабах производства:
– имидж и репутация у потребителя;
– высокая стоимость технологического оборудования;
– рост производительности труда в основном производстве;
– ориентация на “плодотворные” технологии;
– профессионализм и высокая квалификация персонала;</td><td></td></tr>
</table>

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		– защищенность объектов интеллектуальной собственности.	
Владеть	– Основными методами решения задач в области управления организациями, подразделениями, группами сотрудников, проектами и сетями. – практическими навыками в области управления организациями, подразделениями, группами сотрудников, проектами и сетями. – Возможностью междисциплинарного применения знаний и умений в области управления организациями, подразделениями, группами сотрудников, проектами и сетями.	Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания Задание 1. Два противоположных аспекта бытия – изменение и устойчивость – символизируют всеобщий миропорядок. Модели поведения экономических субъектов связаны с выбором способа существования из этих двух противоположных направлений постоянное (неизменное, стабильное) или предусматривающее видоизменение (модификацию, преобразование, усовершенствование). 1. Каковы преимущества и недостатки предложенных моделей поведения экономических субъектов? 2. Как, по Вашему мнению, проблема выбора модели развития социально-экономических систем связана с существованием «длинных волн», или «больших циклов конъюнктуры»? Задание 2. Интеграция в мировую экономику (глобализация) существенно расширяет поле конкурентной борьбы, заставляя российские компании конкурировать с лидерами мирового рынка. В этих условиях главной проблемой компаний и основной задачей их руководства становится обеспечение устойчивого роста. 1. В чем сущность и за счет, каких факторов,	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		можно обеспечить устойчивый рост предприятия? 2. Существует два типа подходов к разработке инновационных предложений: предложения «сверху» по поиску новых возможностей и предложения «снизу» по преодолению существующих проблем. Как эти способы связаны с задачей обеспечения устойчивого роста? Задание 3 .История развития цивилизации показала, что инновации являются важнейшим фактором устойчивого и эффективного развития экономики. Вместе с противоречия инновационного развития связаны, прежде всего, с природой инновационной деятельности, которая сопряжена с большими рисками для всех ее субъектов. Кроме того, инновации по своей природе иногда имеют разрушительный характер. Новаторы разрушают консервативные формы хозяйствования, вызывая замедление темпов роста экономики в краткосрочном периоде. С другой стороны, отсутствие инноваций даже при наличии экстенсивного экономического роста приводит к застойным явлениям в экономике и способствует разрушению социально-экономических систем. 1. Каковы, по Вашему мнению, пути решения противоречий инновационного развития фирм?	
Знать:	методы управления операционной (производствен-	Вид аттестации по итогам практики – зачет с оценкой, который проводится в форме составле-	*Производственная - практика по получению*

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
	ной) деятельностью организаций, сотрудниками, проектами и сетями	ния, оформления и защиты отчета. В качестве критериев оценки результатов практики выступают: – выполнение требований преддипломной практики студентами в соответствии с программой, – составление и предоставление отчета в сроки, предусмотренные графиком учебного процесса, – выполнение индивидуальных заданий руководителя преддипломной практики от организации. – предоставление отчета, который должен включать основные структурные элементы и соответствовать требованиям, предъявляемым к содержанию отчета и его структурным элементам, – защита отчета руководителю практики от кафедры менеджмента Обязательной формой отчетности студента-практиканта является письменный отчет.	*профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности*
Уметь:	в зависимости от целей, задач и ситуации выбирать и применять методы и средства разработки и принятия коллективных и индивидуальных управленческих решений по операционной (производственной) деятельности организаций		
Владеть:	навыками самопрезентации, ассертивного поведения в конфликтных ситуациях, продуктивного участия в групповых обсуждениях и организации группового взаимодействия; рефлексивными навыками, достаточными для анализа собственного коммуникативного поведения и его связи с полученными результатами		
ПК-2 - способностью разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию			
Знать	- Базовые и эталонные стратегии; - Типовые организационные	**Теоретические вопросы** 1 Понятие стратегического управления, его цель и задачи	*Современный стратегический анализ*

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
	изменения; - Области практической реализации выбранных стратегий развития	2. Этапы стратегического управления. 3. Целевые категории стратегического управления: видение, миссия, стратегические цели, стратегия 4. Развитие стратегического управления на российских предприятиях в современных условиях. 7. Составляющие и типы внешней среды. Цели анализа внешней среды 8. Составляющие переменные внутренней среды. Цели анализа внутренней среды. 9. Сущность и понятие стратегического анализа. 10. Подсистема анализа и идентификация факторов макросреды. 11. Конструкция отраслевого и конкурентного анализа. 12. Пять угроз и пять сил по М. Портеру. 13. Ключевые факторы успеха. 14. Подсистема анализа микросреды. 15. Методы и подходы к проведению управленческого анализа. 16. Цель и этапы ситуационного анализа. 17. Методология SWOT-анализа. 18. Сущность, цели и основные этапы портфельного анализа 19. Матрица Бостонской консультационной группы. 20. Матрица портфельного анализа McKincey - General Electric 21. Матрица фирмы Arthur D. Little	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		22. Проект PIMS 23. Матрица И.Ансоффа. 24. Методология SPACE-анализа 25. Ключевые характеристики эффективной стратегии. 26. Базовые стратегии. 27. Составляющие стратегического выбора 28. Понятие стратегических альтернатив 29. Подходы к формированию стратегических альтернатив 30. Процесс реализации стратегии. Оценка эффективности реализации стратегии	
Уметь	- Распознавать эффективное решение от неэффективного; - Составлять программу организационных изменений	***Примерные практические задания*** Вам поручили составление стратегического плана, установите последовательность основных этапов процесса стратегического планирования: а) анализ стратегических альтернатив; б) выбор миссии организации; в) диагностика внутренней среды; г) анализ внешнего окружения; д) выбор стратегии; е) оценка стратегии и корректировки; ж) реализация стратегии; з) определение целей организации; и) корректировка стратегии. Подумайте и изложите, что необходимо Вам выполнять самому, а какие этапы стратегического планирования можно делегировать и почему?	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
Владеть	- Методическими подходами к выбору стратегии; - Навыками определения направлений развития организации	***Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания*** Необходимо выбрать любую реально действующую организацию и использовать результаты SPACE- анализа для определения путей движения объекта исследования	
Знать	– методологию проведения оценки инвестиционных проектов при различных условиях инвестирования и финансирования	Перечень теоретических вопросов к экзамену: 1. Показатели, характеризующие экономическую эффективность бизнес-проекта 2. Экономический эффект и экономическая эффективность 3. Чистая приведенная стоимость 4. Индекс рентабельности инвестиций 5. Внутренняя норма прибыли 6. Срок окупаемости инвестиций 7. Оценка фактического и прогнозного финансового состояния предприятия	*Теория и практика бизнес-планирования*
Уметь	– оценивать принимаемые финансовые решения с точки зрения их влияния на создание ценности (стоимости) компаний, разрабатывать инвестиционные проекты и проверять их оценку	Провести оценку эффективности инвестиций	
Владеть	– методами и инструментами оценки инвестиционных проектов; – различными финансовы-	Обосновать целесообразность инвестиций и рассчитать показатели прогнозного финансового состояния предприятия	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
	ми инструментами, методами анализа операционной деятельности;		
Знать	– базовые и эталонные стратегии; – типовые организационные изменения.	Перечень теоретических вопросов к экзамену: 1. Подготовка информации, необходимой для оценки стоимости бизнеса. Внешняя и внутренняя информация 2. Методы количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений 3. Финансовая отчетность. Основные методы ее анализа и корректировки 4. Основные показатели финансовой устойчивости организации 5. Коэффициенты ликвидности 6. Показатели рентабельности 7. Расчет показателей деловой активности 8. Комплексная оценка вероятности банкротства 9. Доходный подход. Метод капитализации 10. Доходный подход. Метод дисконтирования 11. Сравнительный подход Метод рынка каптала 12. Сравнительный подход Метод сделок 13. Сравнительный подход Метод отраслевых коэффициентов 14. Затратный подход. Метод чистых активов 15. Затратный подход. Метод ликвидационной	*Управление стоимостью бизнеса*

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		стоимости 16. Экономическое содержание и основные этапы метода дисконтирования денежного потока 17. Выбор модели (типа) денежного потока. 18. Определение длительности прогнозного периода и его единицы измерения 19. Проведение ретроспективного анализа валовой выручки от реализации и ее прогноз 20. Проведение ретроспективного анализа и подготовка прогноза расходов 21. Проведение анализа и прогнозирования инвестиций. 22. Расчет величины денежного потока для каждого года. 23. Определение ставки дисконтирования 24. Расчет величины стоимости компании в постпрогнозный период 25. Расчет стоимости бизнеса 26. Расчет обоснованной величины стоимости бизнеса методом дисконтированных денежных потоков с учетом заключительных поправок **Проверочный тест** 1. Качественные методы принятия управленческих решений включают в себя: 1. коллективную экспертную оценку 2. метод Дельфи 3. метод комиссий 4. древо целей 5. мозговую атаку (мозговой штурм) и др.	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		2. Определить соответствие методы принятия управленческих решений и их особенности: метод сценариев, метод Дельфи, количественные методы. 1. Многоуровневые анкеты 2. Обработка информации в количественных измерителях 3. Выявление тенденций, взаимосвязи факторов 3. Выберите неправильный ответ. К основным видам сравнения относятся 1. Сравнение отчетных показателей с плановыми 2. Сравнение плановых показателей с показателями предшествующего периода 3. Сравнение показателей за каждый день 4. Правильного ответа нет 4. Установите правильную последовательность стадий моделирования решений: построение математической модели; 1. формирование дела моделирования; 2. определение состава факторов влияющих на ситуацию; 3. определение степени влияния факторов на ситуацию; 4. корректировка, обновление модели; 5. проверка адекватности модели и найденного решения. 5. Наиболее распространенные методы разработ-	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		ки, оптимизации решений - это: 1. статистический анализ; 2. методы моделирования; 3. агрегирование и декомпозиция; 4. методы экспертных оценок. 6. Ситуация для управления которой необходимо использовать модели управления запасами - это: 1. превышение фактического объема готовой продукции на складе нормативного уровня; 2. установление конкурентами депинговых цен; 3. несоответствие количества телефонных линий и спроса на услуги телефонной связи; 4. необходимость оптимизации структуры производственной программы, при заданном объеме ресурсов. 7. Причина необходимости разработки моделей линейного программирования - это: 1. рост цен на сырье; 2. дефицит ресурсов; 3. обострение конкуренции; изменение структуры производственной программы.	
Уметь	– составлять программу организационных изменений; – оценивать принимаемые стратегические решения с точки зрения их влияния на создание ценности (стоимо-	***Практические задания*** 1. Проведите разложение ROE компании ПАО «Магнит» по модели Дюпон, за период с 2010 по 2015 год, используя данные финансовой отчетности компании и ее годовых отчетов. Проанализируйте динамику показателей. Используя формулу	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
	сти) компании.	Дюпона, определите, какой фактор имеет большее влияние на рентабельность собственного капитала компании: рентабельность продаж, оборачиваемость активов или мультипликатор собственного капитала. Основываясь на результатах проведенной оценки, составьте аналитическое заключение, в котором охарактеризуйте и аргументируйте практику применения модели Дюпон, определите ее преимущества и недостатки. 2. На складах одной из крупных компьютерных фирм скопилось значительное количество непроданных персональных компьютеров, что отрицательно сказывалось на рентабельности производства. Руководство фирмы поставило задачу резко сократить количество непроданных компьютеров. Аналитической группой было сгенерировано несколько альтернативных вариантов решения этой проблемы, среди которых было отобрано два основных: 1. Значительное снижение отпускной цены. 2. Обновление упаковки и заметное повышение продажной цены. Задание: определите в общих чертах характер развития ситуации по первому и по второму сценариям. Какой сценарий развития ситуации вы считаете более предпочтительным? 3. Определить причины низкого значения ROE, используя анализ Дюпона .	

<table>
<tr><th>Структурныйэлемент компетенции</th><th>Планируемые результаты обучения</th><th>Оценочныесредства</th><th>Структурный элемент образовательной программы</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td>
<table>
<tr><td>Показатель</td><td>1</td><td>2</td><td></td></tr>
<tr><td>Прибыль</td><td>70</td><td>200</td><td>20</td></tr>
<tr><td>Собственный капитал</td><td>1 670</td><td>1 860</td><td>20 2</td></tr>
<tr><td>Объем продаж</td><td>2 600</td><td>3 230</td><td>1 2</td></tr>
<tr><td>Сумма активов по балансу</td><td>1 930</td><td>2 240</td><td>22 5</td></tr>
<tr><td>ROE</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Причина</td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>
4. Определить рейтинг предприятий на основе уровня показателей их финансового состояния с помощью метода суммы мест по данным таблицы:
<table>
<tr><td rowspan="2">Показатели</td><td colspan="4">Предприятие</td></tr>
<tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr>
<tr><td>коэффициент абсолютной ликвидности</td><td>0,15</td><td>0,11</td><td>0,09</td><td>0,08</td></tr>
<tr><td>коэффициент срочной ликвидности</td><td>0,85</td><td>0,90</td><td>0,65</td><td>0,55</td></tr>
<tr><td>коэффициент текущей ликвидности</td><td>0,90</td><td>1,20</td><td>1,10</td><td>0,70</td></tr>
<tr><td>коэффициент автономии</td><td>0,88</td><td>0,68</td><td>0,56</td><td>0,16</td></tr>
<tr><td>коэффициент маневренности</td><td>0,11</td><td>0,09</td><td>0,05</td><td>0,01</td></tr>
</table>
</td><td></td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Структурныйэлемент компетенции</th><th>Планируемые результаты обучения</th><th>Оценочныесредства</th><th>Структурный элемент образовательной программы</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td>собственных средств</td><td></td></tr>
<tr><td>Владеть</td><td>– методическими подходами к выбору стратегии;
– приемами и способами оценки стратегических решений с позиции обеспечения роста капитала компании.</td><td>Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания
№ 1 Располагая собственным капиталом в 60 тыс. руб. предприятие для выхода из кризиса решило существенно увеличить объем своей хозяйственной деятельности за счет привлечения заемного капитала. Коэффициент валовой рентабельности активов (без учета расходов по оплате процента за кредит) составляет 10%. Минимальная ставка процента за кредит (ставка без риска) составляет 8%. Необходимо определить, при какой структуре капитала будет достигнут наивысший уровень финансовой рентабельности предприятия.
<table>
<tr><th>Показатели</th><th>вариант 1</th><th>вар</th></tr>
<tr><td>Сумма собственного капитала, тыс.руб.</td><td>60</td><td></td></tr>
<tr><td>Возможная сумма заемного капитала, тыс.руб.</td><td>-</td><td></td></tr>
<tr><td>Общая сумма капитала, тыс.руб. (ст. 1 + ст. 2)</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Коэффициент финансового левериджа (ст. 2 / ст. 1)</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Коэффициент валовой рентабельности активов, %</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Ставка процента за кредит без риска, %</td><td></td><td></td></tr>
</table></td><td></td></tr>
</table>

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*			*Структурный элемент образовательной программы*			
		Премия за риск, %	-		-	0,5	1,0	1,5
		Ставка процента за кредит с учетом риска, %						
		Сумма валовой прибыли без процентов за кредит, тыс.руб. (ст.3 · ст.5) 100)						
		Сумма уплачиваемых процентов за кредит, тыс.руб. ((ст.2 · ст.8) / 100)						
		Сумма валовой прибыли с учетом уплаты процентов за кредит, тыс.руб. (ст.9 – ст. 10)						
		Ставка налога на прибыль, доли	0,2		0,2	0,2	0,2	0,2
		Сумма налога на прибыль, тыс.руб.(ст.11 · ст.12)						
		Сумма чистой прибыли, тыс.руб. (ст.11 – ст.13)						
		Коэффициент рентабельности собственного капитала, % ((ст.14 · 100) / ст.1)						
		№ 2 В соответствии с предложениями коммерческих банков кредит сроком на три года может быть предоставлен предприятию на следующих условиях: *Вариант А:* уровень годовой кредитной ставки – 18%, процент за кредит выплачивается авансом, погашение основной суммы долга- в конце кредитного периода. *Вариант Б:* уровень годовой кредитной						

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		ставки – 16%, процент за кредит выплачивается в конце каждого года, основной долг амортизируется равномерно в конце каждого года. *Вариант В:* уровень годовой кредитной ставки – 20%, процент за кредит выплачивается в конце каждого года, погашение основной суммы долга- в конце кредитного периода. Вариант Г: уровень годовой кредитной ставки дифференцирован – на первый год 16%, на второй год 19%, на третий год 22%, процент за кредит выплачивается в конце каждого года, погашение основной суммы долга- в конце кредитного периода. Предприятию необходимо привлечь кредит в сумме 100 тыс.руб. для преодоления кризиса. Среднерыночная ставка процента за кредит по аналогичным кредитным инструментам – 20% в год. Необходимо оценить предложенные условия и выбрать оптимальный вариант для предприятия.	
Знать	– Основные определения и понятия в области разработки корпоративных стратегий, программ организационного развития и изменения – Основные методы и подходы к разработке корпо-	Теоретические вопросы 1. Нововведение- закон развития человеческого общества 2. Сущность и содержание новаций, инноваций, нововведений. Функции инноваций. Классификация инноваций. 3. Инновационное развитие компании. Основные направления инновционного раз-	*Управление инновационным развитием компании*

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
	ративных стратегий, программ организационного развития и изменения – Методы обеспечения реализации разработанных стратегий и программ организационного развития и изменения	вития компании 4. Содержание и направление инновационной политики государства 5. Методы и условия реализации инновационной политики государства 6. Инновационная политика и стратегия хозяйствующего субъекта 7. Методы выбора инновационной политики хозяйствующего субъекта 8. Достоинства стратегии технологического лидерства. 9. Достоинства и недостатки имитационной стратегии развития предприятия. 10. Конкурентные инновационные стратегии. 11. Способы выбора инновационных стратегий 12. Инновационное поведение. 13. Инновационные игры при оценке инновационного поведения. 14. Инновационный рынок и инновационный риск 15. Мотивация инноваций 16. Жизненный цикл инновации 17. Методы прогнозирования инноваций: экстраполяция, поисковый прогноз, нормативный прогноз и пр. 18. Содержание и структура инновационного процесса 19. Методы поиска идеи инновации 20. Продвижение и распространение	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		инноваций 21. Методика оценки эффективности инновационных проектов 22. Критерии оценки эффективности инноваций по методике международного стандарта: NPV, PB, IRR, IP 23. Графики безубыточной деятельности до и после проекта 24. Решения по реализации (внедрению) инновационного проекта 25. Сущность и содержание инновационного менеджмента 26. Организация инновационного менеджмента 27. Управление рисками инновационных проектов 28. Сущность и содержание приемов инновационного менеджмента 29. Принцип маркетингового подхода при разработке инновационных проектов 30. Принципы построения инновативных структур управления. 31. Организационные формы реализации инновационных проектов. 32. Организационные формы инновационной деятельности. 33. Инновационный проект как форма целевого управления инновационной деятельностью на предприятии (функции, задачи,	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		элементы, участники, классификация, подходы к реализации). 34. Показатели эффективности инновационного проекта. 35. Понятие эффективности инновационной деятельности.	
Уметь	– Приобретать знания в области разработки корпоративных стратегий, программ организационного развития и изменения. – Применять знания в области разработки корпоративных стратегий, программ организационного развития и изменения, использовать их на междисциплинарном уровне – Распознавать эффективное решение от неэффективного при разработке корпоративных стратегий – Составлять программу организационных изменений	Практические задания Задание 1. Для реализации инновационного проекта необходимо обеспечение производственного процесса сырьем, электроэнергией и комплектующими. Надежность поставщика сырья оценивается в 83%, комплектующих 80%, электроэнергией 90%. Определить риск срыва начала производственного процесса. Задание 2. На реализацию инновационного проекта влияют два фактора: квалификация персонала и точность работы оборудования. Ошибки персонала совершаются в среднем 2 на каждые 100 операций, при этом средний ущерб составляет 25 тыс. руб. Сбои работы оборудования в среднем происходят 17 раз на каждые 1000ч работы, что обходится компании в среднем в 45 тыс.руб. Определить степень риска всего инновационного проекта и ожидаемые потери. Задание 3. Для реализации инновационного проекта необходима поставка сырья, электро-энергии и комплектующих. Надежность по-	

<table>
<tr><th>Структурныйэлемент компетенции</th><th>Планируемые результаты обучения</th><th>Оценочныесредства</th><th>Структурный элемент образовательной программы</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td>ставщиков сырья - 95%, комплектующих - 90%, электроэнергии - 97%. Оцените степень риска реализации инновационного проекта.
Задание 4. Найдите и сформулируйте различия между инновационным и инвестиционным проектом, заполните таблицу 6, добавив 3-4 критерия вместо пропусков:

Различия между инновационными и инвестицион
<table><tr><th rowspan="2">Основные критерии</th><th colspan="2">Содержание (отличи</th></tr><tr><th>инновационный проект</th><th>и</th></tr><tr><td>Главная цель</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Степень неопределенности</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Характеристика ресурсов</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Ценность, значимость</td><td></td><td></td></tr><tr><td>...</td><td></td><td></td></tr><tr><td>...</td><td></td><td></td></tr><tr><td>...</td><td></td><td></td></tr></table>Задание 5. Предложите новшество для улучшения образовательного и/или воспитательного процессов в МГТУ, классифицируйте его. Обоснование приведите в таблице</td><td></td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Структурныйэлемент компетенции</th><th>Планируемые результаты обучения</th><th>Оценочныесредства</th><th>Структурный элемент образовательной программы</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td>Моё ноу-хау – моему институту<table><tr><th>Основные характеристики</th><th>Кратка</th></tr><tr><td>Наименование новшества</td><td></td></tr><tr><td>Вид новшества</td><td></td></tr><tr><td>Цель разработки и внедрения</td><td></td></tr><tr><td>Сущность предложения</td><td></td></tr><tr><td>Потребитель (кому предназначено)</td><td></td></tr><tr><td>Предполагаемый исполнитель</td><td></td></tr><tr><td>Порядок реализации проекта</td><td></td></tr><tr><td>Необходимые ресурсы</td><td></td></tr><tr><td>Планируемый эффект</td><td></td></tr></table></td><td></td></tr>
<tr><td>Владеть</td><td>– практическими навыками в области разработки корпоративных стратегий, программ организационного развития и изменения
– методами разработки корпоративных стратегий, программ организационного развития и изменения
– навыками определения направлений развития организации
– Возможностью междисци-</td><td>Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания
1. Кейс-ситуация
Совсем скоро нас ждет необычная революция – японские ученые закончили клинические испытания витаминизированной одежды. Тем, кому надоело глотать таблетки, японцы предлагают два в одном – стильную футболку, которая сама насыщает кожу пока только витамином С.
Эффект питания во время ношения одежды достигается за счет того, что хлопчатобумажные волокна содержат так называемые провитамины. Через соприкосновение с кожей они проникают в организм.</td><td></td></tr>
</table>

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
	плинарного применения знаний и умений в области разработки корпоративных стратегий, программ организационного развития и изменения	Ученые предсказывают успех своему детищу еще и из-за его необычайного «долголетия»: одна майка, которая сохраняет свои целебные свойства даже после 30–35 стирок, по содержанию витамина С равнозначна двум увесистым лимонам. На японских прилавках «аскорбиновые» футболки появятся уже осенью, в России они ожидаются в начале будущего года. Однако у отечественных ученых по этому поводу нет ни малейшего оптимизма. Если перефразировать специалистов Института питания РАМН, то они уверены, что много витаминов – это скорее вредно, чем полезно. Еще жестче дерматологи. – Мы давно отстранены от экспертизы такого рода, – говорит заместитель директора ЦНИИ кожно-венерологических болезней РАМН Ваган Аковбян,– и, вероятно, будем иметь дело уже с пациентами, у которых начнутся проблемы с кожей от передозировки витамина С. Свою уверенность специалисты объясняют практикой. В больших количествах витамины, особенно С, – серьезный аллерген для кожи. Есть и российская специфика. Наш обыватель считает обычным делом носить одну и ту же одежду двое-трое суток. Вряд ли для «вкусных» маек будет сделано исключение, что с точки зрения врача – прямая дорога к перенасыщению витаминами организма и раздражению, а то и за-	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		болеванию кожи. Тем временем японцы работают над созданием маек и другой одежды с содержанием нескольких витаминов и даже комплекса витаминов и микроэлементов. Однако новации распространяются исключительно на нижнее белье. Дело в том, что нужно плотное соприкосновение ткани с телом, чтобы витамин «работал». Верхняя одежда такой возможности лишена, что позволяет избежать глобальной витаминизации. И оставляет за нами выбор, когда белье-витамин сшито – носить или не носить. Контрольные вопросы и задания: 1. Оцените спрос на витаминизированную одежду на мировом и российском рынках. 2. Постройте матрицу SWOT-анализа для данной инновации и оцените степень будущего успеха проекта. 1. Какую стратегию продвижения данной новинки Вы бы предложили?	
Знать	– Основные определения и понятия в области разработки корпоративных стратегий, программ организационного развития и изменения – Основные методы и подходы к разработке корпоративных стратегий, про-	Теоретические вопросы 36. Содержание понятия «инновация». Классификация инноваций. 37. Развитие подходов к анализу источников и природы инноваций. 38. Жизненный цикл технологического уклада и его основные характеристики. 39. Этапы инновационного процесса и их краткая характеристика.	*Инновационные подходы в управлении*

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
	грамм организационного развития и изменения – Методы обеспечения реализации разработанных стратегий и программ организационного развития и изменения	40. Эволюция моделей инновационного процесса. 41. Инновационный менеджмент и инновационная деятельность. 42. Основные теории инноватики и их краткая характеристика. 43. Технологические уклады и их роль в экономическом развитии. 44. Структура НИС и ее основные элементы. 45. Особенности НИС развитых стран. 46. Российская инновационная система в условиях новой экономики. 47. Функции государства в инновационной сфере. Прямые и косвенные методы государственной поддержки инновационной деятельности. 48. Организационные структуры поддержки инновационной деятельности. 49. Типология инновационных организаций в условиях современной экономики. 50. Научные организации как субъекты инновационной деятельности. Технопарки. 51. Малые инновационные фирмы. Бизнес - инкубаторы. 52. Рынок инноваций, его особенности и классификация. 53. Модель технологического толчка. 54. Модель «вытягивания рынком». 55. Особенности анализа и факторы спроса на	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		инновации. Маркетинг инноваций. 56. Трансфер технологий. Формы коммерческого и некоммерческого трансфера. 57. Отличительные особенности рынка ОИС. 58. Основные типы защиты интеллектуальной собственности. 59. Контрактные и неконтрактные способы трансфера технологий. 60. Формы лицензионных вознаграждений. 61. Франчайзинг как одна из форм технологического обмена. 62. Особенности инжиниринга. 63. Интеллектуальная собственность как актив предприятия. 64. Инновационные цели и задачи. 65. Факторы генерации нововведений в организации. 66. Основные направления инновационной деятельности на предприятии. 67. Управление созданием и освоением новой техники. 68. Типология инновационных стратегий организации. 69. Показатели инновационной активности предприятия и выбор инновационной стратегии. 70. Эффект и эффективность использования инноваций. Показатели экономической эффективности инноваций.	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		71. Формы финансирования инноваций. 72. Инновационный проект как объект управления. 73. Основные критерии оценки инновационных проектов. 74. Сущность и виды инновационных рисков. 75. Методы оценки и пути снижения инновационных рисков.	
Уметь	– Приобретать знания в области разработки корпоративных стратегий, программ организационного развития и изменения. – Применять знания в области разработки корпоративных стратегий, программ организационного развития и изменения, использовать их на междисциплинарном уровне – Распознавать эффективное решение от неэффективного при разработке корпоративных стратегий – Составлять программу организационных изменений	Практические задания Задание 1. Для реализации инновационного проекта необходимо обеспечение производственного процесса сырьем, электроэнергией и комплектующими. Надежность поставщика сырья оценивается в 83%, комплектующих 80%, электроэнергией 90%. Определить риск срыва начала производственного процесса. Задание 2. На реализацию инновационного проекта влияют два фактора: квалификация персонала и точность работы оборудования. Ошибки персонала совершаются в среднем 2 на каждые 100 операций, при этом средний ущерб составляет 25 тыс. руб. Сбои работы оборудования в среднем происходят 17 раз на каждые 1000ч работы, что обходится компании в среднем в 45 тыс.руб. Определить степень риска всего инновационного проекта и ожидаемые потери. Задание 3. Для реализации инновационного	

<table>
<tr><th>Структурныйэлемент компетенции</th><th>Планируемые результаты обучения</th><th>Оценочныесредства</th><th>Структурный элемент образовательной программы</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td>проекта необходима поставка сырья, электро-энергии и комплектующих. Надежность поставщиков сырья - 95%, комплектующих - 90%, электроэнергии - 97%. Оцените степень риска реализации инновационного проекта.
Задание 4. Найдите и сформулируйте различия между инновационным и инвестиционным проектом, заполните таблицу 6, добавив 3-4 критерия вместо пропусков:

Различия между инновационными и инвестицион
<table><tr><th rowspan="2">Основные критерии</th><th colspan="2">Содержание (отличи</th></tr><tr><th>инновационный проект</th><th>и</th></tr><tr><td>Главная цель</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Степень неопределенности</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Характеристика ресурсов</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Ценность, значимость</td><td></td><td></td></tr><tr><td>...</td><td></td><td></td></tr><tr><td>...</td><td></td><td></td></tr><tr><td>...</td><td></td><td></td></tr></table>Задание 5. Предложите новшество для улучшения образовательного и/или воспитательного процессов в МГТУ, классифицируйте его. Обоснование приведите в таблице</td><td></td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Структурныйэлемент компетенции</th><th>Планируемые результаты обучения</th><th>Оценочныесредства</th><th>Структурный элемент образовательной программы</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td>Моё ноу-хау – моему институту<table><tr><th>Основные характеристики</th><th>Кратка</th></tr><tr><td>Наименование новшества</td><td></td></tr><tr><td>Вид новшества</td><td></td></tr><tr><td>Цель разработки и внедрения</td><td></td></tr><tr><td>Сущность предложения</td><td></td></tr><tr><td>Потребитель (кому предназначено)</td><td></td></tr><tr><td>Предполагаемый исполнитель</td><td></td></tr><tr><td>Порядок реализации проекта</td><td></td></tr><tr><td>Необходимые ресурсы</td><td></td></tr><tr><td>Планируемый эффект</td><td></td></tr></table></td><td></td></tr>
<tr><td>Владеть</td><td>– практическими навыками в области разработки корпоративных стратегий, программ организационного развития и изменения
– методами разработки корпоративных стратегий, программ организационного развития и изменения
– навыками определения направлений развития организации
– Возможностью междисци-</td><td>Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания
1. Кейс-ситуация
Совсем скоро нас ждет необычная революция – японские ученые закончили клинические испытания витаминизированной одежды. Тем, кому надоело глотать таблетки, японцы предлагают два в одном – стильную футболку, которая сама насыщает кожу пока только витамином С.
Эффект питания во время ношения одежды достигается за счет того, что хлопчатобумажные волокна содержат так называемые провитамины. Через соприкосновение с кожей они проникают в организм.</td><td></td></tr>
</table>

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
	плинарного применения знаний и умений в области разработки корпоративных стратегий, программ организационного развития и изменения	Ученые предсказывают успех своему детищу еще и из-за его необычайного «долголетия»: одна майка, которая сохраняет свои целебные свойства даже после 30–35 стирок, по содержанию витамина С равнозначна двум увесистым лимонам. На японских прилавках «аскорбиновые» футболки появятся уже осенью, в России они ожидаются в начале будущего года. Однако у отечественных ученых по этому поводу нет ни малейшего оптимизма. Если перефразировать специалистов Института питания РАМН, то они уверены, что много витаминов – это скорее вредно, чем полезно. Еще жестче дерматологи. – Мы давно отстранены от экспертизы такого рода, – говорит заместитель директора ЦНИИ кожно-венерологических болезней РАМН Ваган Аковбян,– и, вероятно, будем иметь дело уже с пациентами, у которых начнутся проблемы с кожей от передозировки витамина С. Свою уверенность специалисты объясняют практикой. В больших количествах витамины, особенно С, – серьезный аллерген для кожи. Есть и российская специфика. Наш обыватель считает обычным делом носить одну и ту же одежду двое-трое суток. Вряд ли для «вкусных» маек будет сделано исключение, что с точки зрения врача – прямая дорога к перенасыщению витаминами организма и раздражению, а то и за-	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		болеванию кожи. Тем временем японцы работают над созданием маек и другой одежды с содержанием нескольких витаминов и даже комплекса витаминов и микроэлементов. Однако новации распространяются исключительно на нижнее белье. Дело в том, что нужно плотное соприкосновение ткани с телом, чтобы витамин «работал». Верхняя одежда такой возможности лишена, что позволяет избежать глобальной витаминизации. И оставляет за нами выбор, когда белье-витамин сшито – носить или не носить. Контрольные вопросы и задания: 1. Оцените спрос на витаминизированную одежду на мировом и российском рынках. 2. Постройте матрицу SWOT-анализа для данной инновации и оцените степень будущего успеха проекта. 2. Какую стратегию продвижения данной новинки Вы бы предложили?	
Знать	– этапы разработки корпоративной стратегии и программы организационных изменений; – методы реализации корпоративной стратегии и программы организационных изменений	**Перечень теоретических вопросов к экзамену:** 1. Эволюция стратегического управления. Китайская, европейская и американские школы стратегического управления. 2. Стратегический подход к управлению организацией. Проблемы и перспективы использования стратегического управления на российских пред-	*Стратегическое управление*

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		приятиях. 3. Основные этапы и функции стратегического управления в условиях турбулентности политической и экономической среды. 4. Моделирование как методологический инструментарий построения прообраза организации. 5. Определение бизнеса и миссии организации. 6. Использование системного подхода и системного анализа в прогнозировании тенденций развития организации. 7. Функциональный подход к формированию вариантов развития организации. 8. Процессный подход разработки вариантов развития организации. 9. Организация как объект стратегического менеджмента. Определение целей организации. 10. Понятие модели организации. Типологические особенности, закономерности и тенденции развития организации. Виды моделей организаций, их сильные и слабые стороны. 11. Модель организации, функционирующей на принципах классической научной школы менеджмента. 12. Модель организации, функционирующей на принципах бихевиористской научной школы менеджмента. 13. Модель организации, функционирующей на принципах теории систем. 14. Модель организации, функционирующей на	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		принципах корпоративного менеджмента. 15. Особенности PEST-анализа в условиях высокой неопределенности внешней среды. 16. Особенности проведения анализа «ближнего окружения» в условиях неопределенности. 17. Стратегический анализ внутренней среды организации и комплексная оценка конкурентоспособности. «Конкурентная разведка». 18. Матрица решений как результат SWOT-анализа. 19. Технология «обратного» SWOT-анализа. 20. Стратегические изменения. Этика и стратегические организационные изменения. 21. Стратегический контроллинг и его функции. 22. Факторы, влияющие на выбор стратегии. 23. Особенности стратегии малых, средних и крупных организаций. 24. Методы управления организационными изменениями. 25. Организационно-экономический механизм обеспечения устойчивости объекта хозяйствования в кризисной отрасли. 26. Управленческий консалтинг в сфере стратегического управления как основа антикризисного управления. 27. Диагностика и консультирование при реализации стратегии развития. 28. Управленческое консультирование в сфере общего и стратегического управления.	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		29. Трехмерная матрица BCG. Модифицированная модель BCG. 30. Модель GE-McKinsey, предложенная Дэйем. 31. Модель GE-McKinsey, предложенная Мониесоном. 32. Модель GE-McKinsey по Нейлору. 33. Матрица «товар/рынок» Ансоффа. Модифицированная матрица Ансоффа. 34. Модель «продукт-рынок» А.Дж. Стейнера. Матрица Hussey. Матрица Р. Купера. 35. Матрица оценки проектов новых товаров. 36. Матрица конкурентных стратегий М.Портера. 37. Матрица обоснования диверсификации. 38. MACS: корпоративная стратегия, активированная рынком.	
Уметь	– приобретать и применять знания в области стратегического управления в контексте разработки корпоративной стратегии и программы организационных изменений;	***Примерные практические задания:*** **1. Методика Экспресс SWOT-анализа («прямого» SWOT-анализа)** 1. Дать характеристику выбранной для анализа организации (спектр выполняемых работ, выпускаемых товаров, услуг). 2. Провести PEST–анализ, для трех сценариев развития событий, используя качественное описание влияния факторов на организацию взвешенную оценку влияния факторов среды и метод построения матриц возможностей и угроз.	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		4. Выявить наиболее значимые возможности и угрозы для деятельности организации. 5. По аналогии провести анализ ближнего окружения и сделать вывод о соотношении возможностей и угроз. 6. Уточнить перечень сильных и слабых сторон организации на основе комплексной оценки конкурентоспособности. 7. Используя «переформатированную» матрицу SWOT построить матрицу решений для квадрантов SOW и SOT. ***Примерные тестовые задания:*** 1. Пример ключевой цели организации (промышленного предприятия). Определить критические области управленческого воздействия и приоритетные задачи, обеспечивающие получение запланированных результатов. К какой подсистеме относится данная цель? а) Маркетинг б) НИОКР в) Финансы г) Организация и управление д) Персонал е) Производство 2. Пример ключевой цели организации (промышленного предприятия). Обеспечить условия, необходимые для развития творческого потенциала работников в повышении уровня удов-	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		летворенности и заинтересованности в работе. К какой подсистеме относится данная цель? а) Маркетинг б) НИОКР в) Финансы г) Организация и управление д) Персонал е) Производство 3. Пример ключевой цели организации (промышленного предприятия). Завоевать лидерские позиции по вводу новых видов продукции (услуг), используя на исследования и разработки определенный процент доходов от объема реализации (продаж). К какой подсистеме относится данная цель? а) Маркетинг б) НИОКР в) Финансы г) Организация и управление д) Персонал е) Производство 4. В какой концепции (модели) относится данное определение: Основное теоретическое положение модели состоит в том, чтобы в отдельно взятый вид бизнеса любой организации может находится в одной из указанных стадий жизненного цикла, и, следовательно, его нужно анализировать	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		в соответствии с этой стадией. а) Концепция Бостонской консультативной группы. б) Концепция Дженерал Электрик/МакКинзи в) Концепция Артур де Литтл г) Концепция Shell/DPM д) Модель (матрица) Hussey е) Модель (матрица) Р. Купера ж) Трехмерная сема Д. Абеля 5. Стратегия организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка) – это: а) Функциональная стратегия б) Бизнес-стратегия в) Корпоративная стратегия г) Операциональная стратегия 6. Стратегия подразделения по производству бытовых холодильников многоотраслевой электротехнической компании – это: а) Функциональная стратегия б) Бизнес-стратегия в) Корпоративная стратегия г) Операциональная стратегия 7. Как называется данный этап развития	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		методологии стратегического управления: «начали возникать неожиданные явления и темп изменений ускорился, однако не настолько, чтобы нельзя было вовремя предусмотреть будущие тенденции и определить реакцию на них путем выработки соответствующей стратегии» а) Долгосрочное планирование б) Управление на основе контроля за исполнением в) Управление на основе предвидения изменений г) Управление на основе гибких экстренных решений 8. Как называется данный этап развития методологии стратегического управления: «складывается в настоящее время, в условиях, когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть (стратегическое управление в реальном масштабе времени)» а) Долгосрочное планирование б) Управление на основе контроля за исполнением в) Управление на основе предвидения изменений г) Управление на основе гибких экстренных решений	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		9. Если будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста, то это: а) Долгосрочное планирование б) Стратегическое планирование в) Среднесрочное планирование г) другой ответ…… 10. . Если важное место отводится анализу потенциала организации, выяснение угроз, возможностей, чрезвычайных ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции, то это: а) Долгосрочное планирование б) Стратегическое планирование в) Среднесрочное планирование г) другой ответ……	
Владеть	– способами демонстрации умения анализировать ситуацию; – способами совершенствования профессиональных знаний и умений	***Примерный перечень тем контрольных работ*** 1. Перспективы использования матриц стратегического выбора при разработке стратегии организации 2. Теоретико-методологические аспекты определения стратегических альтернатив и выбора альтернативных решений	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		3. Теоретико-методологические аспекты формулировки миссии и стратегических целей организации 4. Управление в условиях стратегических неожиданностей: проблемы и перспективы 5. Основные направления достижения конкурентных преимуществ организации 6. Стратегии организационных изменений: проблемы и перспективы 7. Управление посредством выбора стратегических позиций и путем ранжирования стратегических задач. 8. Стратегии ценообразования организации как составляющая стратегии маркетинга 9. Управление посредством выбора стратегических позиций и путем ранжирования стратегических задач. 10. Проблемы финансового анализа, его место в разработке стратегии предприятия. 11. Понимание организационной среды и ее влияние на выработку стратегии организации. 12. Теоретико-методологические аспекты проведения конкурентного анализа в условиях неопределенности 13. Проблемы управленческого анализа, его место в разработке стратегии предприятия. 14. Диагностическое целеполагание как этап разработки стратегии организации. 15. Стратегии товародвижения и товаропродви-	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		жения в современной организации. 16. Теоретико-методологические и методические аспекты реализации стратегии организации 17. Проблемы и перспективы разработки товарной стратегии организации. 18. Стратегия управления персоналом организации: проблемы и перспективы. 19. Стратегическая значимость ключевых элементов организации 20. Анализ и реализация общих конкурентных стратегий организации 21.Теоретические и методические основы проведения конкурентного анализа	
Знать	– этапы разработки корпоративной стратегии и программы организационных изменений; – методы реализации корпоративной стратегии и программы организационных изменений	**Перечень теоретических вопросов к экзамену:** 1. Принципы, методы и функции планирования. Производственное планирование в общей системе планирования на предприятии: сущность и характерные черты 2. Производственное планирование в общей философии планирования: формальное и инкрементальное планирование. Принципы производственного планирования (единства, участия, непрерывности, гибкости, точности). 3. Особенности средств и методов обоснования плановых решений в системе производственного планирования. 4. Нормирование как база планирования и исход-	*Производственное планирование*

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		ная плановая информация. 5. Классификация норм и нормативов. Методы разработки плановых норм и нормативов. 6. Методы и организация нормирования. Организация процесса планирования во времени и в пространстве. 7. **Стратегическое планирование: сущность, особенности, этапы разработки. Понятие экономической стратегии фирмы.** **8. Производственное планирование в системе стратегических и тактических планов.** **9. Роль прогнозирования и программирования в производственном планировании.** **10. Принципы и методы стратегического планирования в контексте производственного планирования.** 11. Принципы и методы стратегического планирования в контексте производственного планирования. 12. План научно-технического развития: разделы и показатели. 13. Производственная программа: сущность, показатели, технология планирования. Методика расчета производственной мощности. 14. Обоснование производственной программы производственными мощностями. 15. Планирование стоимостных показателей выпуска продукции. Основные факторы и резервы роста производственной мощности и увеличения	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		выпуска продукции. 16. Сущность, значение и задачи планирования материально-технического обеспечения. Определение потребности в материально-технических ресурсах. 17. Планирование запасов материальных ресурсов. 18. Расчет покрытия плановой потребности в материалах. 19. Планирование роста производительности труда в контексте производственного планирования 20. Сущность и состав себестоимости продукции. Классификация затрат на производство и реализацию продукции. 21. Основные предпосылки планирования, показатели и разделы плана расходов. Сущность и значение калькулирования. Методы планирования себестоимости продукции. 22. Сущность, значение и принципы планирования научно-технического прогресса. 23. Содержание и порядок разработки плана технического и организационного развития. 24. Расчет экономической эффективности организационно-технических мероприятий ускорения научно-технического прогресса. 25. Задачи и принципы, виды и системы оперативно-производственного планирования. 26. Порядок разработки оперативного плана производства.	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		27. Оперативное диспетчирование производства, организация работы диспетчерской службы.	
Уметь	– приобретать и применять знания в области стратегического управления в контексте разработки корпоративной стратегии и программы организационных изменений;	***Примерные практические задания:*** **1. Методика Экспресс SWOT-анализа («прямого» SWOT-анализа)** 1. Дать характеристику выбранной для анализа организации (спектр выполняемых работ, выпускаемых товаров, услуг). 2. Провести PEST–анализ, для трех сценариев развития событий, используя качественное описание влияния факторов на организацию взвешенную оценку влияния факторов среды и метод построения матриц возможностей и угроз. 4. Выявить наиболее значимые возможности и угрозы для деятельности организации. 5. По аналогии провести анализ ближнего окружения и сделать вывод о соотношении возможностей и угроз. 6. Уточнить перечень сильных и слабых сторон организации на основе комплексной оценки конкурентоспособности. 7. Используя «переформатированную» матрицу SWOT построить матрицу решений для квадрантов SOW и SOT. ***Примерные тестовые задания:*** 1. Пример ключевой цели организации (промышленного предприятия). Определить кри-	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		тические области управленческого воздействия и приоритетные задачи, обеспечивающие получение запланированных результатов. К какой подсистеме относится данная цель? а) Маркетинг б) НИОКР в) Финансы г) Организация и управление д) Персонал е) Производство 2. Пример ключевой цели организации (промышленного предприятия). Обеспечить условия, необходимые для развития творческого потенциала работников в повышении уровня удовлетворенности и заинтересованности в работе. К какой подсистеме относится данная цель? а) Маркетинг б) НИОКР в) Финансы г) Организация и управление д) Персонал е) Производство 3. Пример ключевой цели организации (промышленного предприятия). Завоевать лидерские позиции по вводу новых видов продукции (услуг), используя на исследования и разработки определенный процент доходов от объема реали-	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		зации (продаж). К какой подсистеме относится данная цель? а) Маркетинг б) НИОКР в) Финансы г) Организация и управление д) Персонал е) Производство 4. В какой концепции (модели) относится данное определение: Основное теоретическое положение модели состоит в том, чтобы в отдельно взятый вид бизнеса любой организации может находится в одной из указанных стадий жизненного цикла, и, следовательно, его нужно анализировать в соответствии с этой стадией. а) Концепция Бостонской консультативной группы. б) Концепция Дженерал Электрик/МакКинзи в) Концепция Артур де Литтл г) Концепция Shell/DPM д) Модель (матрица) Hussey е) Модель (матрица) Р. Купера ж) Трехмерная сема Д. Абеля 5. Стратегия организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка) – это:	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		а) Функциональная стратегия б) Бизнес-стратегия в) Корпоративная стратегия г) Операциональная стратегия 6. Стратегия подразделения по производству бытовых холодильников многоотраслевой электротехнической компании – это: а) Функциональная стратегия б) Бизнес-стратегия в) Корпоративная стратегия г) Операциональная стратегия 7. Как называется данный этап развития методологии стратегического управления: «начали возникать неожиданные явления и темп изменений ускорился, однако не настолько, чтобы нельзя было вовремя предусмотреть будущие тенденции и определить реакцию на них путем выработки соответствующей стратегии» а) Долгосрочное планирование б) Управление на основе контроля за исполнением в) Управление на основе предвидения изменений г) Управление на основе гибких экстренных решений	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		8. Как называется данный этап развития методологии стратегического управления: «складывается в настоящее время, в условиях, когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть (стратегическое управление в реальном масштабе времени)» а) Долгосрочное планирование б) Управление на основе контроля за исполнением в) Управление на основе предвидения изменений г) Управление на основе гибких экстренных решений 9. Если будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста, то это: а) Долгосрочное планирование б) Стратегическое планирование в) Среднесрочное планирование г) другой ответ…… 10. . Если важное место отводится анализу потенциала организации, выяснение угроз, возможностей, чрезвычайных ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции, то это:	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		а) Долгосрочное планирование б) Стратегическое планирование в) Среднесрочное планирование г) другой ответ……	
Владеть	– способами демонстрации умения анализировать ситуацию; – способами совершенствования профессиональных знаний и умений	***Примерный перечень тем контрольных работ*** 1. Сущность и функции рыночного планирования. 2. Основные принципы и методы производственного планирования. 3. Структура и функции плановой службы предприятия. 4. Централизация и децентрализация внутрипроизводственного планирования. 5. Роль нормативной базы в организации планирования на предприятии. 6. Выбор стратегии предприятия: методологические подходы и технология. 7. Планирование производства конкурентоспособной продукции. 8. Планирование потребности в производственных ресурсах. 9. Разработка производственной программы предприятия. 10. Обоснование плана производства продукции расчетами производственной мощности.	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		11. Методические основы составления плана продаж товаров и услуг. 12. Планирование производительности труда. 13. Система финансовых показателей деятельности предприятия и методика их расчета. 14. Планирование издержек производства и цен. 16. Роль прибыли в развитии предприятия. 17. Методы повышения эффективности (доходности) предприятия. 18. Бизнес план в структуре производственного планирования. 19. Совершенствование системы планирования на предприятии.	
Знать	основные нормативные акты, регламентирующие проектную деятельность; методы управления проектами и программами, управления организационными изменениями; функции управления проектами	Вид аттестации по итогам практики – зачет с оценкой, который проводится в форме составления, оформления и защиты отчета. В качестве критериев оценки результатов практики выступают: – выполнение требований преддипломной практики студентами в соответствии с программой, – составление и предоставление отчета в сроки, предусмотренные графиком учебного процесса, – выполнение индивидуальных заданий	*Производственная - преддипломная практика*

<table>
<tr><th>Структурныйэлемент компетенции</th><th>Планируемые результаты обучения</th><th>Оценочныесредства</th><th>Структурный элемент образовательной программы</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td>руководителя преддипломной практики от организации.
– предоставление отчета, который должен включать основные структурные элементы и соответствовать требованиям, предъявляемым к содержанию отчета и его структурным элементам,
– защита отчета руководителю практики от кафедры менеджмента
Обязательной формой отчетности студента-практиканта является письменный отчет</td><td></td></tr>
<tr><td>Уметь</td><td>определять цели корпоративной стратегии;
активно участвовать в командной проектной работе, использовать навыки эффективной коммуникации;
принимать активное и эффективное участие в управлении проектами и программами технологических, продуктовых и иных инноваций</td><td>На протяжении всего периода прохождения практики рекомендуется студентам-практикантам вести дневник практики.
<table><tr><td>Дата</td><td>Наименование подразделения, где проходит практика</td><td>Краткое опи полненной</td></tr><tr><td></td><td>2</td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr></table>
Документация, изученная за время прохождения практики
<table><tr><td></td><td>Наименование</td><td>Краткое содержа</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr></table></td><td></td></tr>
</table>

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
Владеть	организационным инструментарием управления проектами; практическими навыками решения практических задач стратегического менеджмента; навыками разработки программ стратегических изменений	**Требования к оформлению отчета и дневника**: − заполняется только одна сторона листа; − шрифт Times New Roman, кегль 14; − стиль текста – обычный, выравнивание - по ширине; − красная строка - 1,25 − интервал печати – 1,5; − левое поле – 30 мм, правое – 10 мм, верхнее и нижнее – 20 мм; − цвет чернил, картриджа – черный; − страницы нумеруют арабскими цифрами; на титульном листе номер не ставится, на последующих страницах номер проставляют в низу по центру (нумерация страниц сквозная); − текст делится на разделы, подразделы, пункты; − заголовки разделов пишут симметрично тексту прописными буквами, начиная с нового листа. Заголовки подразделов (пунктов) пишут строчными буквами (кроме первой прописной). Допускается жирное и курсивное выделение заголовков. Переносы слов в заголовках не допускаются. Точку в конце заголовка не ставят; − разделы, подразделы и пункты нумеруют арабскими цифрами; введение и заключение не нумеруются; − нумерация таблиц, рисунков, фор-	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		мул сквозная.	
ПК-3 - способностью использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач			
Знать	– современные методы и инструменты управления корпоративными финансами;	**Перечень теоретических вопросов к экзамену:** 1. Собственный капитал корпорации, методы формирования, распределения и использования его элементов. 2. Заемные капитал корпорации, методы формирования, распределения и использования его элементов. 3. Модели оценки стоимости финансового капитала корпорации. 4. Стоимость собственного капитала корпорации и способы ее определения. 5. Стоимость заемного капитала корпорации и способы ее определения. 6. Средневзвешенная и предельная стоимости капитала корпорации. 7. Источники и подходы к финансированию оборотного капитала корпорации. 8. Источники и подходы к финансированию основного капитала корпорации. 9. Модели и методы управления основным капиталом корпорации, их преимущества и недостатки. 10. Модели и методы управления оборотным капиталом корпорации, их преимущества и недостатки.	*Корпоративные финансы*

<table>
<tr><th>Структурныйэлемент компетенции</th><th>Планируемые результаты обучения</th><th>Оценочныесредства</th><th>Структурный элемент образовательной программы</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td>11. Подходы и методы оценки стоимости корпорации.
12. Содержание, цели и методы корпоративного финансового планирования.
13. Бюджетирование как инструмент корпоративного финансового планирования.</td><td></td></tr>
<tr><td>Уметь</td><td>– выбирать, применять рациональные методы и инструменты управления корпоративными финансами при решении профессиональных стратегических задач;</td><td>Примерные практические задания для экзамена:
№1. Располагая собственным капиталом в 100,0 млн. руб., корпорация решила существенно увеличить объем своей хозяйственной деятельности за счет привлечения заемного капитала. Экономическая рентабельность составляет 20,0%, минимальная ставка процента за кредит – 18,0%. Определите оптимальную (эффективную) структуру финансового капитала корпорации опираясь на критерии (методы):
А) максимизация уровня рентабельности собственного капитала;
Б) минимизация стоимости капитала.
Решение рекомендуется представить в табличной форме.
<table>
<tr><td rowspan="2">Показатели</td><td colspan="4">Вариан</td></tr>
<tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td></td></tr>
<tr><td>Сумма собственного капитала, млн. руб.</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Возможная сумма заемно-</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table></td><td></td></tr>
</table>

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		го капитала, млн. руб.	
		Коэффициент финансового левериджа («плечо» рычага)	
		Рентабельность активов, %	
		Ставка процента за кредит без риска, %	
		Премия за риск, %	
		Ставка процента за кредит с учетом риска, %	
		№2. Переоцененная рыночная стоимость материальных активов корпорации – 200,0 млн. руб. Чистая рентабельность собственного капитала в отрасли, к которой принадлежит корпорация, равна 15,0 %. Средняя годовая чистая прибыль корпорации за предыдущие 5 лет в ценах года, когда производится оценка, составляет 35,0 млн. руб. Рекомендуемый коэффициент капитализации прибылей корпорации – 25,0%. Оцените стоимость «гудвилла» и суммарную рыночную стои-	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		мость корпорации согласно методу накопления активов. №3. Оцените обоснованную рыночную стоимость корпорации, используя сравнительный подход, если известно, что: - рыночная стоимость одной акции корпорации-аналога равна 113,0 руб.; - общее количество акций корпорации-аналога, указанное в её опубликованном финансовом отчете, составляет 130000 акций; - доли заёмного капитала оцениваемой корпорации и корпорации-аналога в стоимости совокупного финансового капитала одинаковы, а общие абсолютные размеры их задолженности составляют соответственно 5,0 и 10,0 млн. руб.; - средняя кредитная ставка по оцениваемой корпорации в 1,5 раза больше, чем по корпорации-аналогу; - объявленная прибыль корпорации-аналога до процентов и налогов равна 1,5 млн. руб., прибыль оцениваемой корпорации до процентов и налогов – 1,2 млн. руб. №4. Произведите плановый расчет поступлений от финансовой деятельности, используя метод оптимизации плановых решений. В базовом году они составили 200,0 тыс. руб. Намечаемые мероприятия предполагают их рост на 13,0 %. Изуче-	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		ние конкретных условий для реализации плана показывает, что в предыдущие 5 лет темп роста этих доходов колебался от 5,0 до 8,0%. Кроме того, при увеличении объема операций не учтена тенденция снижения процентных ставок на финансовые вложения на 0,5% в год. При уточнении финансового плана необходимо составить несколько его вариантов и выбрать наиболее реальный.	
Владеть	– навыками обоснованного выбора, применения методов и инструментов управления корпоративными финансами при решении профессиональных стратегических задач;	Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания **Примерный перечень тем комплексного расчетно-аналитического задания:** 1. Анализ эффективности методов формирования, распределения и использования собственного капитала (заемного капитала) корпорации. 2. Оценка стоимости и эффективности структуры финансового капитала корпорации. 3. Особенности выбора источников финансированию основного капитала (оборотного капитала) корпораций по отраслям (отраслевая принадлежность корпорации – выбор обучающегося). 4. Оценка стоимости корпорации. 5. Анализ и оценка финансовых взаимоотношений корпорации с другими хозяйствующими субъектами, органами государственной власти и местного самоуправления (объект финансовых взаимоотношений – выбор обучающегося).	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
Знать	– современные методы управления корпоративными финансами – основные определения и понятия инвестиционного менеджмента; – основные методы исследований, используемые для оценки инвестиционных проектов; – влияние ключевых факторов развития финансовых институтов и рынков на показатели инвестиционных проектов.	Перечень тем для подготовки к зачету с оценкой 1. Что представляет собой инвестиционная деятельность? 2. Кто является субъектом инвестиционной деятельности? 3. Что такое инвестиции, и какие существуют виды инвестиций? 4. Охарактеризуйте источники финансирования инвестиционных проектов. 5. Что такое инвестиции, и какие существуют виды инвестиций? 6. Охарактеризуйте источники финансирования инвестиционных проектов. 7. Назовите формы финансирования инвестиционных проектов. 8. Перечислите методы оценки эффективности инвестиционных проектов. 9. Что такое дисконтирование, и почему оно применяется в инвестировании в реальный сектор? 10. Как определяется ставка дисконтирования? 11. Каким образом определяют приведенную стоимость инвестиционного проекта? 12. В чем состоит значение чистой приведенной стоимости (NPV)? 13. Для каких целей требуется определить внутреннюю норму доходности (IRR)? 14. В чем заключается особенность использования такого показателя, как индекс рентабельности (PI)?	*Инвестирование развития бизнеса*

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		15. Каким образом измеряют денежные потоки? 16. Назовите методы оптимизации инвестиционного портфеля. 17. Каковы критерии отбора инвестиционных проектов? 18. Какова структура бизнес-плана инвестиционного проекта? 19. Как определяется риск инвестиций и каковы меры его снижения? 20. Чем отличаются портфельные инвестиции от реальных инвестиций? 21. Кто является субъектом и объектом портфельных инвестиций? 22. Как измеряется доходность и риск ценной бумаги? 23. Назовите способы определения ожидаемой доходности ценной бумаги. 24. Укажите меры снижения риска портфельных инвестиций. 25. В чем состоит задача инвестиционной стратегии в области портфельных инвестиций? 26. Назовите этапы портфельного инвестирования. 27. Что представляет собой инвестиционный портфель и каковы его цели? 28. Какими характеристиками должен обладать инвестиционный портфель? 29. Назовите критерии классификаций инвестиционных портфелей.	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		30. Каковы принципы формирования инвестиционного портфеля? 31. Как определяется ожидаемая доходность инвестиционного портфеля? 32. В чем заключается специфика нахождения риска инвестиционного портфеля? 33. Что такое диверсификация инвестиционного портфеля и для чего она используется? 34. Назовите способы управления инвестиционным портфелем. 35. Что такое эффективный и оптимальный портфель? **Проверочный тест:** 1. Разница между приведенной стоимостью чистого денежного потока за период эксплуатации инвестиционного проекта и суммой инвестиционных затрат на его реализацию — это: чистый дисконтированный доход (ЧДД) индекс доходности разность между притоком и оттоком денежных средств при осуществлении проекта внутренняя норма доходности 2. Отношение приведенных настоящих чистых доходов от реализации проекта (NCF) к приведенным на эту дату инвестиционным расходам представляет собой: Срок окупаемости проекта; Внутренняя норма доходности проекта;	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		Рентабельность проекта; Индекс рентабельности инвестиций. 3. Метод приведения стоимости будущих денежных поступлений или расходов к одному моменту (для учета фактора времени) называется: Компаундинг; Сложным дисконтом; Дисконтированием; Коэффициентом дисконтирования. 4. Венчурные инвестиции: инвестиции, приносящие доход в отдалѐнном будущем рисковое вложение капитала в инновации инвестиции в деривативы 5. Проект можно принять, если внутренняя норма доходности: равна средневзвешенной цене капитала ниже средневзвешенной цены капитала выше средневзвешенной цены капитала 6. К финансовым инвестициям организации относятся: приобретение ценных бумаг других организаций вложения в недвижимость собственные акции, выкупленные организацией у акционеров для последующей перепродажи 7. Собственные источники финансирования организациями инвестиций: балансовая прибыль взносы акционеров, участников, пайщиков в ус-	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		тавном фонде чистая прибыль номинальная стоимость акций и прочих ценных бумаг, выпущенных организацией 8. Внешние источники финансирования инвестиций: амортизационный фонд банковский кредит выпуск векселей долевое участие в строительстве (вклад в уставный капитал других предприятий) валовая прибыль предприятия 9. При каких условиях финансирование оборотных средств не рассматривается как инвестиционная деятельность? в условиях рыночной экономики при финансировании действующего производства при финансировании инвестиционных проектов 10. Аннуитетом называется: инвестиции, приносящие инвестору равномерный по периодам доход в будущем один из методов дисконтирования средств вклад в коммерческом банке 11. Инвестиция представляет собой: расход ресурсов для достижения цели денежные средства предприятия машины, оборудование, кредиты, имущество и иные ценности, направляемые в объекты пред-	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		принимательской и другой деятельности в целях получения дохода (прибыли) или положительного социального эффекта 12. Процесс разработки инвестиционного проекта включает? Поиск инвестиционных концепций проекта Разработку технико-экономических показателей и их финансовую оценку Прединвестиционную, инвестиционную и эксплуатационную фазы 13. Срок жизни инвестиционного проекта включает три фазы: прединвестиционную, инвестиционную, эксплуатационную. В инвестиционной фазе происходит? Маркетинговые исследования Производство продукции Строительство Разработка бизнес-плана инвестиционного проекта 14. Может ли амортизация служить одним из источников финансирования инвестиционной программы? Да Нет 15. Реальные инвестиции могут быть направлены на: новое строительство; приобретение лицензий, патентов; реконструкцию действующего предприятия;	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		приобретение ценных бумаг; повышение квалификации сотрудников. 16. Срок окупаемости инвестиционного проекта – это: срок с момента начала финансирования инвестиционного проекта до момента завершения финансирования; срок со дня начала финансирования инвестиционного проекта до дня, когда разность между накопленной суммой чистой прибыли и объемом затрат приобретает положительное значение; срок с момента покрытия инвестиционных затрат до момента завершения инвестиционного проекта. 17.Внутренняя норма рентабельности инвестиционного проекта IRR определяет: максимально допустимую процентную ставку, при которой еще можно без потерь для собственника вкладывать средства в инвестиционный проект; минимально возможную процентную ставку, которая обеспечивает полное покрытие затрат по инвестиционному проекту; средний сложившийся уровень процентных ставок для инвестиционных проектов с аналогичной степенью риска. 18. Инвестиционный проект следует принять, если внутренняя норма рентабельности IRR: меньше ставок по банковским депозитам; больше уровня инфляции;	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		+ превосходит стоимость вложенного капитала. 19. Инвестиционный проект следует принять, если IRR (внутренняя норма доходности): + больше WACC меньше WACC равно WACC 20 Аннуитетом называют денежные потоки, возникающие в ... неодинаковой величине через равные промежутки времени + равной величине через определенные промежутки времени равной величине через разные промежутки времени 21. Если поток реальных денег от осуществления инвестиций состоит из исходных инвестиций, сделанных одновременно или в течение нескольких последовательных периодов, и последующих притоков денежных средств, то такой поток называется: ординарным неординарным 22. Показатель рентабельности инвестиций при выборе проекта должен быть равен 0 больше 1,0 меньше 1,0 23. Чему равен индекс доходности, если сумма дисконтированных денежных доходов равна	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		26931, а инвестиционные издержки равны 25000? 0,928; 1,077; 1,931; -1,931. 24. Существенный недостаток показателя внутренней нормы прибыли, который возникает в случае неоднократного оттока денежных средств, позволяет устранить: ставка дисконтирования; + модифицированная ставка доходности; ставка доходности финансового менеджмента; безопасная ликвидная ставка. 25. Метод цепного повтора применяется для сравнения альтернативных проектов: разных инвестиционных затрат не аннуитетных денежных потоков разного срока жизни с неизвестной ставкой отсечения (альтернативной стоимостью капитала).	
Уметь	– разрабатывать альтернативные варианты решений по управлению корпоративными финансами, обосновывать выбор оптимального решения, формировать рекомендации для лица, принимающего решения	***Практические задания*** 1. Изучаются три варианта вложения средств в некоторый трехлетний инвестиционный проект, в котором предполагается получить доход за первый год - 25 млн. руб., за второй - 30 млн. руб., за третий 50 млн. руб. Поступления доходов происходят в конце соответствующего года, а норма доходности прогнозируется на первый год - 10 %, на второй - 15 %, на третий - 20 %. Какие из изу-	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
	– обсуждать способы принятия эффективного решения при оценки инвестиционных проектов; – распознавать эффективное решение от неэффективного; – применять полученные знания в профессиональной деятельности; использовать их на междисциплинарном уровне; – оценивать влияние финансовых институтов и рынков на инвестиционный проект; – корректно выражать и аргументированно обосновывать положения предметной области знания.	чаемых вариантов строительства являются выгодными, если в проект требуется сделать начальные капитальные вложения в размере: 1 вариант строительства - 70 млн. руб., 2 вариант строительства -75 млн. руб., 3 вариант строительства- 80 млн. руб. 2. Предприятие владеет машиной, которая была полностью амортизирована и может быть продана по рыночной стоимости. Есть возможность купить новую машину для замены старой. В этом случае ожидается сокращение издержек производства. Увеличение выпуска товарной продукции не предполагается. Выгодна ли покупка новой машины, если предприятие требует 10%-ную годовую реальную норму дохода на инвестиции? Таблица 5 Исходные данные Продажная цена старой машины, 80 тыс. руб. Цена приобретения новой машины, 500 тыс. руб. Годовая сумма сокращения издержек производства от использования новой машины, 70 тыс. руб. Срок использования новой машины, 5 лет 3. *Исключение из правила: выбор проекта с большим значением IRR, влияние уровня реинвестиций барьерной ставки.* Стоимость инвестиции для обоих проектов равна 100 рублям. Барьерная ставка равна 12%. Уровень реинвестиций посто-	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		янный и равен 10%. Первый проект генерирует прибыль равную 200 рублей по окончании 1 года и 100 рублей по окончании второго года, а второй генерирует прибыль равную 160 рублей в течении первых 3 лет и затем по 60 рублей еще 4 года. Сравните два проекта. 4. Размер инвестиции - $12800. Доходы от инвестиций в первом году: $7360; во втором году: $5185; в третьем году: $6270. Определите, как повлияет на значение внутренней нормы доходности увеличение прибыли от инвестиции на 23,6%. 5. По проекту производится немедленная покупка оборудования стоимостью $110,000, ежегодное поступление денежных средств - $24,400 в течение пяти лет. Закупленное оборудование в связи с устареванием через пять лет будет стоить $10,000. Амортизация производится по прямолинейному методу. Вычислить доходность задействованного капитала.	
Владеть	– навыками управления корпоративными финансами для решения стратегических задач – практическими навыками использования элементов инвестиционного менеджмента на других дисциплинах, на занятиях в аудитории и на	***Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания*** №1 Г-н С. – молодой и амбициозный руководитель, совсем недавно назначенный на должность финансового директора «Сметас», небольшой компании, имеющей котировку на фондовой бирже. С. рассматривает это назначение как временное, которое позволит ему набрать опыт, а потом	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
	практике по получению навыков проекторной деятельности; – способами демонстрации умения анализировать инвестиционную привлекательность проектов; – методами дисконтирования; – навыками и методиками обобщения результатов решения, экспериментальной деятельности; – способами оценивания значимости и практической пригодности полученных результатов; – возможностью междисциплинарного применения; – основными методами решения задач в области инвестирования; – профессиональным языком предметной области знания; – способами совершенствования профессиональных знаний и умений путем исполь-	перейти в более крупную организацию. Его намерение – перейти в другую компанию через 3 года, чтобы на тот момент акции компании «Сметас» высоко котировались. Вследствие этого, С. особенно волнует, чтобы отчетная прибыль компании к этому третьему (и последнему для него) году стала как можно более высокой. Компания «Сметас» недавно мобилизовала $300.000 с помощью выпуска акций с льготным размещением, и директора рассматривают три варианта использования этих денег. Рассматриваются три проекта (А, Б и В), для каждого из которых потребуется немедленная закупка оборудования на сумму $350.00. Можно осуществить только один проект, и оборудование по каждому проекту прослужит только в течение предназначенного ему срока, без остаточной стоимости. С. отдает предпочтение проекту В, в связи с его максимальной прибылью в течение третьего года. Однако, он не хочет объяснять реальных причин того, почему он отдает предпочтение проекту В, и поэтому в своем отчете он рекомендовал председателю проект В из-за самой высокой внутренней ставки дохода (IRR). Приводится итоговая таблица из его отчета. Проект Чистый поток денежных средств IRR по годам ($ тыс.) A (350) 100 110 104 112 138 160 180 27,5	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
	зования возможностей информационной среды.	Б (350) 40 100 210 260 160 26,4 В (350) 200 150 240 40 33,0 Председатель компании привык к тому, чтобы проекты рассматривались с точки зрения срока их окупаемости и учетной ставки доходности капиталовложений, и, соответственно, у него возникают подозрения относительно IRR как метода отбора инвестиционных проектов. В связи с этим председатель попросил подготовить независимый отчет. Стоимость капитала - 20%, оборудование амортизируется по прямолинейному методу. Необходимо: а) найти срок окупаемости инвестиций для каждого проекта (5 баллов) б) найти ARR для каждого проекта. (5 баллов) (Итого: 10 баллов) ***№2*** Компания со стоимостью капитала 12 % желает определить оптимальную политику замены компьютеров. Каждый компьютер стоит $ 5,000 и может быть реализован в конце первого года за $ 3,000 (без оплаты затрат по тех. обслуживанию) или в конце второго года за $ 2,000 ($ 500 оплата тех. обслуживания за год). Рассчитать эквивалент годовых затрат для каждого метода и посоветовать, какой из них нужно внедрять. **№3.** Фирма рассматривает возможность финансирования 3 проектов, денежные потоки которых	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		представлены ниже: Период Проект 1 Проект 2 Проект 3 0 20 000 130 000 100 000 1 15 000 80 000 90 000 2 15 000 60 000 30 000 3 15 000 80 000 Определите: а) NPV, PI, IRR для этих проектов при норме дисконта 15%. Какой из этих проектов вы предпочтете? б) Определите модифицированную внутреннюю норму дисконта при ставке рефинансирования 10% и 15%. **№4.** Рассмотрите 2 взаимоисключающих инвестиционных проекта. Структуры денежных потоков для проектов представлены ниже: Период Проект 1 Проект 2 0 400,00 200,00 1 241,00 131,00 2 293,03 174,22 Норма дисконта для обоих проектов одинакова и равна 9%. Какой проект предпочтительней?	
Знать	состав источников получения информации для осуществления анализа, мониторинга и оценки финансового состояния предприятия; методы управления корпоративными финансами	Вид аттестации по итогам практики – зачет с оценкой, который проводится в форме составления, оформления и защиты отчета. В качестве критериев оценки результатов практики выступают: – выполнение требований преддипломной практики студентами в соответствии с программой, – составление и предоставление отчета в	*Производственная - практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности*

<table>
<tr><th>Структурныйэлемент компетенции</th><th>Планируемые результаты обучения</th><th>Оценочныесредства</th><th>Структурный элемент образовательной программы</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td>сроки, предусмотренные графиком учебного процесса,
– выполнение индивидуальных заданий руководителя преддипломной практики от организации.
– предоставление отчета, который должен включать основные структурные элементы и соответствовать требованиям, предъявляемым к содержанию отчета и его структурным элементам,
– защита отчета руководителю практики от кафедры менеджмента
Обязательной формой отчетности студента-практиканта является письменный отчет.</td><td></td></tr>
<tr><td>Уметь</td><td>работать с совокупностью аналитических показателей для оценки ликвидности, финансовой устойчивости, платежеспособности и деловой активности организаций</td><td>На протяжении всего периода прохождения практики рекомендуется студентам-практикантам вести дневник практики.
<table><tr><td>Дата</td><td>Наименование подразделения, где проходит практика</td><td>Краткое опи полненной</td></tr><tr><td></td><td>2</td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr></table>Документация, изученная за время прохождения практики</td><td></td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Структурныйэлемент компетенции</th><th>Планируемые результаты обучения</th><th>Оценочныесредства</th><th>Структурный элемент образовательной программы</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td><table><tr><td></td><td>Наименование</td><td>Краткое содержа</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr></table></td><td></td></tr>
<tr><td>Владеть</td><td>адаптировать существующие финансовые модели к конкретным задачам менеджмента и стратегического развития организации</td><td>Требования к оформлению отчета и дневника:
− заполняется только одна сторона листа;
− шрифт Times New Roman, кегль 14;
− стиль текста – обычный, выравнивание - по ширине;
− красная строка - 1,25
− интервал печати – 1,5;
− левое поле – 30 мм, правое – 10 мм, верхнее и нижнее – 20 мм;
− цвет чернил, картриджа – черный;
− страницы нумеруют арабскими цифрами; на титульном листе номер не ставится, на последующих страницах номер проставляют в низу по центру (нумерация страниц сквозная);
− текст делится на разделы, подразделы, пункты;
− заголовки разделов пишут симметрично тексту прописными буквами, начиная с нового листа. Заголовки подразделов (пунктов) пишут строчными буквами (кроме первой прописной). Допускается жирное и курсивное выделение заголовков. Переносы слов в заголовках не допускаются. Точку в конце заголовка не ставят;</td><td></td></tr>
</table>

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		– разделы, подразделы и пункты нумеруют арабскими цифрами; введение и заключение не нумеруются; нумерация таблиц, рисунков, формул сквозная.	
ПК-4 - способностью использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения			
Знать	- современные количественные и качественные методы моделирования и управления бизнес-процессами, инструментальные средства управления бизнес-процессами	**Перечень теоретических вопросов к экзамену:** 1. Понятие основных фондов предприятия. 2. Состав и структура основных средств. 3. Учет и оценка основных фондов. 4. Амортизация основных фондов. 5. Показатели эффективности использования основных средств. 6. Понятие оборотных средств. 7. Состав и структура оборотных средств. 8. Источники формирования оборотных средств. 9. Кругооборот оборотных средств. 10. Нормирование оборотных средств. 11. Показатели эффективности использования оборотных средств. 12. Понятие кадров предприятия. 13. Классификация кадров предприятия. 14. Состав и структура кадров предприятия. 15. Виды заработной платы. 16. Функции заработной платы. 17. Формы оплаты труда работников. 18. Тарифная форма оплаты труда.	*Экономика и управление компанией*

<table>
<tr><th>Структурныйэлемент компетенции</th><th>Планируемые результаты обучения</th><th>Оценочныесредства</th><th>Структурный элемент образовательной программы</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td>19. Отражение в себестоимости продукции расходов предприятия, связанных с использованием рабочей силы.
20. Состав и структура затрат на производство и реализацию продукции .
21. Смета затрат на производство.
22. Классификация затрат на производство по различным признакам.
23. Пути снижения себестоимости продукции.
24. Формирование финансового результата предприятия. Прибыль. Рентабельность.</td><td></td></tr>
<tr><td>Уметь</td><td>- применять современные количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения</td><td>Примерные практические задания:
1. Используя исходную информацию о степени экономического износа и движения (обновления и выбытия) основных производственных фондов предприятия за последние несколько лет определить:
среднегодовую стоимость основных фондов и их динамику за несколько лет;
коэффициенты экономического износа, выбытия, экстенсивного и интенсивного обновления основных фондов за оцениваемый период.
Показатели экономического износа и движения основных фондов, тыс. ден. ед.
<table>
<tr><th>Показатели</th><th>2015</th><th>2016</th><th>2017</th><th>2018</th></tr>
<tr><td>Стоимость основных фондов на начало года</td><td>75300</td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table></td><td></td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Структурныйэлемент компетенции</th><th>Планируемые результаты обучения</th><th>Оценочныесредства</th><th>Структурный элемент образовательной программы</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td>
<table>
<tr><td>Сумма накопленной амортизации на конец года</td><td>22590</td><td>27265</td><td>31760</td><td>36480</td></tr>
<tr><td>Движение основных фондов:</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>введение</td><td>7500</td><td>8200</td><td>8900</td><td>9500</td></tr>
<tr><td>выбытие</td><td>3765</td><td>4500</td><td>4620</td><td>4750</td></tr>
</table>
2. Выполнить диагностику рентабельности производственно-хозяйственной деятельности предприятия по данным таблицы:
<table>
<tr><th>Показатели, тыс. ден. ед.</th><th>На начало года</th><th>На конец года</th></tr>
<tr><td>1. Чистая прибыль</td><td>96</td><td>111</td></tr>
<tr><td>2. Прибыль от обычной деятельности до налогообложения</td><td>121</td><td>129</td></tr>
<tr><td>3. Прибыль от операционной деятельности</td><td>114</td><td>138</td></tr>
<tr><td>4. Валовая прибыль</td><td>150</td><td>168</td></tr>
<tr><td>5. Себестоимость реализованной продукции</td><td>306</td><td>312</td></tr>
<tr><td>6. Чистая выручка от реализации продукции</td><td>465</td><td>480</td></tr>
<tr><td>7. Валюта баланса</td><td>450</td><td>435</td></tr>
<tr><td>8. Собственный капитал</td><td>300</td><td>312</td></tr>
</table>
</td><td></td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Структурныйэлемент компетенции</th><th>Планируемые результаты обучения</th><th>Оценочныесредства</th><th>Структурный элемент образовательной программы</th></tr>
<tr><td>Владеть</td><td>- навыками применения количественных и качественных методов для проведения прикладных исследований, подготовки аналитических материалов по результатам их применения.</td><td>Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания
1. Определить абсолютную величину текущего (комплексного) и перспективного резервов увеличения объема производства на основе следующих данных, относящихся к разным группам потребляемых ресурсов:
<table>
<tr><th>Наименование резерва</th><th>Сумма, тыс. руб.</th></tr>
<tr><td>1. Увеличение коэффициента сменности оборудования</td><td>2000</td></tr>
<tr><td>2. Устранение причин простоев оборудования</td><td>415</td></tr>
<tr><td>3. Устранение целодневных простоев оборудования</td><td>736</td></tr>
<tr><td>4. Устранение причин внутрисменных простоев рабочих</td><td>378</td></tr>
<tr><td>5. Полезное использование отходов основного производства</td><td>512</td></tr>
<tr><td>6. Снижение чистого веса изделий при условии осуществления невыполненных оргтехмероприятий</td><td>1205</td></tr>
<tr><td>7. Снижение трудоемкости при условии осуществления невыполненных мероприятий по сокращению вспомогательного времени</td><td>250</td></tr>
</table>
Представить подробные расчеты и выводы.</td><td></td></tr>
</table>

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		2. Выполнить диагностику производственно-хозяйственной деятельности предприятия после внедрения системы маркетингу и логистики. Расходы на создание этой системы составили 1200 тыс. ден. ед. Благодаря этому рынок продаж предприятия увеличился на 18%. Базовый уровень продаж составил 45 млн. ден. ед. Себестоимость реализованной продукции – 39 млн. ден. ед. За счет увеличения объемов продажи себестоимость единицы продукции снизилась на 3,5%. Обосновать целесообразность внедрения системы маркетинга и логистики на предприятии. **Примерный перечень тем курсовых работ:** 8. Эффективность использования основных фондов на предприятии и пути её повышения. 9. Основные фонда предприятия: понятие, классификация, роль в деятельности предприятия. 10. Производственная мощность предприятия: понятие и методы расчёта. 11. Оборотные средства предприятия: понятие, структура, роль в деятельности предприятия. Оборачиваемость оборотных средств и пути её ускорения. 12. Оборотные средства предприятия и пути улучшения их использования. 13. Нематериальные активы и их роль в деятель-	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		ности предприятия. 14. Производственная структура предприятия и пути её совершенствования. 15. Персонал предприятия и пути повышения эффективности использования рабочей силы. 16. Малые предприятия: преимущества, недостатки, перспективы развития. 17. Технологическое предпринимательств: этапы развития. 18. Прибыль предприятия и пути её максимизации 19. Рентабельность как показатель эффективности работы предприятия. 20. Сущность инвестиций, их роль в деятельности предприятия. 21. Качество продукции предприятия и пути его повышения. 22. Себестоимость продукции: понятие, виды, пути снижения. 23. Банкротство предприятий: понятие, причины, профилактика. Процедуры банкротства. 24. Виды рисков в деятельности предприятия. 25. Оценка финансовой устойчивости предприятия и его платёжеспособности. 26. Технологические инновации и инновационная политика предприятия 27. Проблема качества продукции на российском рынке и пути её решения. 28. Организация собственного дела в России: этапы, формы, идеи для бизнеса.	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		29. Бизнес-план: назначение, структура, порядок разработки. 30. Реклама в маркетинговой практике. Оценка экономической эффективности рекламной кампании. 31. Организация стимулирования сбыта продукции. 32. Методы оценки конкурентоспособности товара. Конкуренция и концепции выживания организации. 33. Организация маркетинга на предприятии. Служба маркетинга на предприятии. Разработка маркетинговой концепции в условиях экономического кризиса. 34. Конкурентоспособность предприятия и продукции. Пути повышения конкурентоспособности. 35. Проблема дебиторской задолженности на предприятии и пути её решения.	
Знать	– Основные определения и понятия теории организации и организационного поведения, необходимые для прикладных исследований и управления бизнес-процессами – Основные количест-	Теоретические вопросы 1. Теория организации и организационное поведение и их место в системе научных знаний 2. Эволюция взглядов на организацию и организационное поведение 3. Основополагающие идеи теории организации и организационного поведения 4. Законы организации и их классификация.	*Теория организации и организационное поведение*

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
	венные и качественные методы прикладных исследований – Основные правила, приемы, принципы проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами – Основные правила и приемы подготовки аналитических материалов по результатам исследования	Основополагающие и менее важные законы организации. Специфические законы социальной организации 5. Принципы организации и их классификация Принципы структуризации, процессуализации, рационализации. Принципы статического и динамического состояния организаций 6. Процесс организации, его структурные элементы 7. Объекты и субъекты организаторской деятельности 8. Организация как система. 9. Социальная организация, понятие, черты, классификация 10. Хозяйственные организации: понятие, функции, классификация 11. Жизненный цикл организации 12. Внутренняя среда организации, её составляющие 13. Внешняя среда организации, взаимодействие организации с внешней средой 14. Организация и управление. Самоорганизация и самоуправление 15. Строение организации. Типы организационных структур 16. Организационная культура: понятие, элементы и функции 17. Методы формирования и развития органи-	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		зационной культуры 18. Взаимодействие человека и организации 19. Организационные полномочия, их виды, механизм распределения 20. Личностный аспект взаимодействия человека и организации. 21. Групповое поведение в организации. Динамика групп. 22. Коммуникации в организации: понятие, значение, виды, структура. 23. Организационные полномочия. Делегирование полномочий 24. Организационное проектирование: понятие и особенности 25. Этапы и методы организационного проектирования 26. Проектирование организационных структур 27. Организационные изменения и преобразования 28. Причины сопротивления организационным изменениям и пути их преодоления 29. Лидерство в организации. Типы лидеров. Формальное и неформальное лидерство. 30. Концепции лидерства 31. Будущее социальной организации 32. Инновационные управленческие коммуникации 33. Стили управления. Подходы к классифи-	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		кации стилей управления. 34. Управленческая решётка. 35. Конфликт. Стратегии разрешения конфликтов и конфликтных ситуаций в организации	
Уметь	– Приобретать знания в области проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами – Применять знания в области проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, использовать их на междисциплинарном уровне – Применять современные количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения.	**Практические задания** Рассмотрите приведенные ниже ситуации, ответьте на поставленные вопросы: 1) За счет внедрения новой, более прогрессивной технологии трудоемкость изготовления единицы продукции снизилась на 20 %. Как это изменение повлияет на другие внутренние переменные – цель, задачи, структуру, численность работающих. Изменение каких внутренних переменных можно оценить количественно при имеющихся исходных данных? 2) Поставщики изменили цены на материалы, повысив их 30 %. Как изменение этой внешней переменной скажется на конечных результатах деятельности предприятия-потребителя и его внутренних переменных? Какие пути стабилизации деятельности предприятия из приведенных ниже вы можете выбрать? Обоснуйте свой выбор: – сменить поставщиков; – сократить нормы расхода материалов; – заменить материалы; – изменить технологию.	

<table>
<tr><th>Структурныйэлемент компетенции</th><th>Планируемые результаты обучения</th><th>Оценочныесредства</th><th>Структурный элемент образовательной программы</th></tr>
<tr><td></td><td>– Корректно выражать и аргументированно обосновывать результаты прикладных исследований в аналитических материалах</td><td>3) Предприятие имеет значительные запасы материально-технических ресурсов, превышающее собственные его нужды, но, имея свободные деньги, продолжает приобретать материально-технические ресурсы, надеясь затем реализовать их излишки с выгодой для себя. Правильно ли поступает предприятие, если темпы инфляции растут? А если темпы инфляции снижаются?
4) Спрос на продукцию, выпускаемую предприятием, резко повысился. Какие из составляющих внутренней или внешней среды изменятся, на какие другие составляющие повлияет это изменение и каким образом?</td><td></td></tr>
<tr><td>Владеть</td><td>– Количественными и качественными методами проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами
– Навыками применения количественных и качественных методов для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами
– Навыками подготовки аналитических мате-</td><td>Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания
Задание 1. Рассмотрите свою студенческую группу как социальную организацию. Выделите основные этапы жизненного цикла этой организации. На каком этапе она находится сейчас? Можно ли сделать прогноз по дальнейшим этапам ее жизненного цикла? Данные занесите в таблицу.
Таблица
<table>
<tr><td>родолжительност этапа во времени</td><td>Проблемы этапа</td><td>Действия мене, жеров по реше нию проблем</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
</table></td><td></td></tr>
</table>

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
	риалов по результатам исследований – Возможностью междисциплинарного применения результатов прикладных исследований		
Знать	– основные правовые понятия в сфере управления трудовыми отношениями; – основные локальные акты организации для принятия управленческих решений; – основные нормативно – правовые акты, регулирующие вопросы приема, перевода, увольнения как работников, так и руководителей, по вопросам рабочего времени и времени отдыха, дисциплинарной и материальной ответственности работников, о трудовых книжках, о видах занятости на современном этапе развития российского государства, об особенностях регулирования труда отдельных категорий работников, об аттестации работников и об оп-	***Перечень вопросов для подготовки к практическим занятиям:*** 1. Источники права. Нормативно-правовые акты, их виды. 2. Правонарушения, понятие и признаки. Виды правонарушений 3. Юридическая ответственность, понятие и виды. 4. Юридические лица: понятие, виды, особенности создания и прекращения деятельности. 5. Судебная власть. Система судов в РФ. 6. Понятие трудового права как отрасли права, его место в системе российского права. 7. Соглашения. Локальные нормативные акты. Коллективный договор: понятие, стороны, структура и содержание. 8. Понятие субъектов трудового права, их классификация и правовой статус. 9. Трудовой договор. 10. Перевод на другую работу и перемещения по работе. 11. Изменение существенных условий тру-	*Правовые основы управления*

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
	лате их труда.	да. Прекращение трудового договора. 12. Расторжение трудового договора по инициативе работника. Расторжение трудового договора по инициативе работодателя. 13. Понятие и виды: рабочего времени, времени отдыха. Режим и учет рабочего времени. 14. Дисциплинарная и материальная ответственность. Основания и меры поощрения работников за труд. 15. Охрана труда. Ответственность за нарушение законодательства о труде и охране труда. Управление охраной труда. 16. Способы защиты трудовых прав работников. Государственный надзор и контроль за соблюдением законодательства о труде и охране труда. 17. Основания приобретения и прекращения права собственности для юридических лиц. 18. Административные правонарушения и административная ответственность в сфере управления организацией.	
Уметь	*– применять законы и другие нормативные правовые акты;* *– юридически грамотно квалифицировать факты и обстоятельства трудовых споров, рассматриваемых в суде, прокуратуре, государствен-*	***Примерные практические задания*** Дайте квалифицированный ответ работнику, обратившемуся за консультацией: «Я написал заявление об увольнении по собственному желанию за две недели, но в этот период заболел. Смогут ли меня уволить по истечении двух недель, если я в это время буду болеть?» **Аргументируйте свой ответ со ссылкой на**	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
	ной инспекции труда; *– проводить юридически грамотные правовые действия по вопросам регулирования трудовых отношений в организации.*	**статьи Трудового кодекса РФ.**	
Владеть	*– практическими навыками работы с нормативными правовыми актами по трудовому законодательству;* *– практическими навыками разработки проектов документов правового характера в организации;* *– навыками осуществления правовой экспертизы нормативных актов (в том числе локальных нормативных правовых актов организации);* *– умением ориентироваться в судебных актах, иллюстрирующих практику применения трудового законодательства.*	***Примерные практические задания:*** Белова несколько лет работала на Московском заводе металлоконструкций. Определите, какие записи и в каком порядке должны были быть внесены в ее трудовую книжку в этот период, с учетом того, что запись об увольнении Беловой М.И. с предыдущего места работы имела № 4: – Белова М.И. была принята на работу 15 мая 1986 г. в архив Московского завода металлоконструкций на должность архивариуса (приказ № 141к от 15.05.86); – 28 сентября 1995 г. Белова М.И. была переведена на должность зав. архивом (приказ № 172к от 28.09.95); – 18 июня 1996 г. Московский завод металлоконструкций был преобразован в открытое акционерное общество "Металлоконструкция" (приказ № 131 от 18.06.96); – 23 октября 1998 г. Белова М.И. временно, на один месяц, была переведена на должность заместителя начальника канцелярии (приказ № 189к от 23.10.98); 18 февраля 2003 г. Белова М.И. уволилась	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		по собственному желанию (приказ № 23к от 18.02.2003).	
Знать	- финансовое состояние коммерческой организации и методы его анализа	Перечень тем для подготовки к экзамену: *1.* Состав источников получения информации для осуществления анализа, мониторинга и оценки финансового состояния предприятия с целью принятия управленческих решений 2. Методы и приемы финансового анализа для обработки результатов расчетов и обоснования полученных выводов 3. Методы количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений 4. Теория игр 5. Кластерный анализ 6. Байесов анализ 7. Линейное моделирование **Проверочный тест** 1. Качественные методы принятия управленческих решений включают в себя: 6. коллективную экспертную оценку 7. метод Дельфи 8. метод комиссий 9. древо целей 10. мозговую атаку (мозговой штурм) и др. 2. Определить соответствие методы принятия управленческих решений и их особенности: метод сценариев, метод Дельфи, количественные мето-	*Реинжиниринг бизнес-процессов*

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		ды. 4. Многоуровневые анкеты 5. Обработка информации в количественных измерителях 6. Выявление тенденций, взаимосвязи факторов 3. Выберите неправильный ответ. К основным видам сравнения относятся 5. Сравнение отчетных показателей с плановыми 6. Сравнение плановых показателей с показателями предшествующего периода 7. Сравнение показателей за каждый день 8. Правильного ответа нет 4. Установите правильную последовательность стадий моделирования решений: построение математической модели; 6. формирование дела моделирования; 7. определение состава факторов влияющих на ситуацию; 8. определение степени влияния факторов на ситуацию; 9. корректировка, обновление модели; 10. проверка адекватности модели и найденного решения. 5. Наиболее распространенные методы разработки, оптимизации решений - это: 5. статистический анализ; 6. методы моделирования;	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		7. агрегирование и декомпозиция; 8. методы экспертных оценок. 6. Ситуация для управления которой необходимо использовать модели управления запасами - это: 5. превышение фактического объема готовой продукции на складе нормативного уровня; 6. установление конкурентами депинговых цен; 7. несоответствие количества телефонных линий и спроса на услуги телефонной связи; 8. необходимость оптимизации структуры производственной программы, при заданном объеме ресурсов. 7. Причина необходимости разработки моделей линейного программирования - это: 4. рост цен на сырье; 5. дефицит ресурсов; 6. обострение конкуренции; ***7.*** изменение структуры производственной программы.	
Уметь	– уметь готовить аналитические материалы для управления бизнес-процессами и оценки их эффективности	***Практические задания*** 1. Проведите разложение ROE компании ПАО «Магнит» по модели Дюпон, за период с 2010 по 2015 год, используя данные финансовой отчетности компании и ее годовых отчетов. Проанализируйте динамику показателей. Используя формулу Дюпона, определите, какой фактор имеет большее влияние на рентабельность собственного капитала компании: рентабельность продаж, оборачивае-	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		мость активов или мультипликатор собственного капитала. Основываясь на результатах проведенной оценки, составьте аналитическое заключение, в котором охарактеризуйте и аргументируйте практику применения модели Дюпон, определите ее преимущества и недостатки. 2. На складах одной из крупных компьютерных фирм скопилось значительное количество непроданных персональных компьютеров, что отрицательно сказывалось на рентабельности производства. Руководство фирмы поставило задачу резко сократить количество непроданных компьютеров. Аналитической группой было сгенерировано несколько альтернативных вариантов решения этой проблемы, среди которых было отобрано два основных: 3. Значительное снижение отпускной цены. 4. Обновление упаковки и заметное повышение продажной цены. Задание: определите в общих чертах характер развития ситуации по первому и по второму сценариям. Какой сценарий развития ситуации вы считаете более предпочтительным? 3. Определить причины низкого значения ROE, используя анализ Дюпона .	

<table>
<tr><th>Структурныйэлемент компетенции</th><th>Планируемые результаты обучения</th><th>Оценочныесредства</th><th>Структурный элемент образовательной программы</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td>
<table>
<tr><td>Показатель</td><td>1</td><td>2</td><td></td></tr>
<tr><td>Прибыль</td><td>70</td><td>200</td><td>20</td></tr>
<tr><td>Собственный капитал</td><td>1 670</td><td>1 860</td><td>20 2</td></tr>
<tr><td>Объем продаж</td><td>2 600</td><td>3 230</td><td>1 2</td></tr>
<tr><td>Сумма активов по балансу</td><td>1 930</td><td>2 240</td><td>22 5</td></tr>
<tr><td>ROE</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Причина</td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>
4. Определить рейтинг предприятий на основе уровня показателей их финансового состояния с помощью метода суммы мест по данным таблицы:
<table>
<tr><td rowspan="2">Показатели</td><td colspan="4">Предприятие</td></tr>
<tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr>
<tr><td>коэффициент абсолютной ликвидности</td><td>0,15</td><td>0,11</td><td>0,09</td><td>0,08</td></tr>
<tr><td>коэффициент срочной ликвидности</td><td>0,85</td><td>0,90</td><td>0,65</td><td>0,55</td></tr>
<tr><td>коэффициент текущей ликвидности</td><td>0,90</td><td>1,20</td><td>1,10</td><td>0,70</td></tr>
<tr><td>коэффициент автономии</td><td>0,88</td><td>0,68</td><td>0,56</td><td>0,16</td></tr>
<tr><td>коэффициент маневренности</td><td>0,11</td><td>0,09</td><td>0,05</td><td>0,01</td></tr>
</table>
</td><td></td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Структурныйэлемент компетенции</th><th>Планируемые результаты обучения</th><th>Оценочныесредства</th><th>Структурный элемент образовательной программы</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td>собственных средств</td><td></td></tr>
<tr><td>Владеть</td><td>– навыками предоставления отчетов по результатам финансовых исследований на предприятии</td><td>Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания
№ 1 Располагая собственным капиталом в 60 тыс. руб. предприятие для выхода из кризиса решило существенно увеличить объем своей хозяйственной деятельности за счет привлечения заемного капитала. Коэффициент валовой рентабельности активов (без учета расходов по оплате процента за кредит) составляет 10%. Минимальная ставка процента за кредит (ставка без риска) составляет 8%. Необходимо определить, при какой структуре капитала будет достигнут наивысший уровень финансовой рентабельности предприятия.
<table>
<tr><th>Показатели</th><th>вариант 1</th><th>вар</th></tr>
<tr><td>Сумма собственного капитала, тыс.руб.</td><td>60</td><td></td></tr>
<tr><td>Возможная сумма заемного капитала, тыс.руб.</td><td>-</td><td></td></tr>
<tr><td>Общая сумма капитала, тыс.руб. (ст. 1 + ст. 2)</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Коэффициент финансового левериджа (ст. 2 / ст. 1)</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Коэффициент валовой рентабельности активов, %</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Ставка процента за кредит без риска, %</td><td></td><td></td></tr>
</table></td><td></td></tr>
</table>

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*			*Структурный элемент образовательной программы*			
		Премия за риск, %	-		-	0,5	1,0	1,5
		Ставка процента за кредит с учетом риска, %						
		Сумма валовой прибыли без процентов за кредит, тыс.руб. (ст.3 · ст.5) 100)						
		Сумма уплачиваемых процентов за кредит, тыс.руб. ((ст.2 · ст.8) / 100)						
		Сумма валовой прибыли с учетом уплаты процентов за кредит, тыс.руб. (ст.9 – ст. 10)						
		Ставка налога на прибыль, доли	0,2		0,2	0,2	0,2	0,2
		Сумма налога на прибыль, тыс.руб.(ст.11 · ст.12)						
		Сумма чистой прибыли, тыс.руб. (ст.11 – ст.13)						
		Коэффициент рентабельности собственного капитала, % ((ст.14 · 100) / ст.1)						
		№ 2 В соответствии с предложениями коммерческих банков кредит сроком на три года может быть предоставлен предприятию на следующих условиях: *Вариант А:* уровень годовой кредитной ставки – 18%, процент за кредит выплачивается авансом, погашение основной суммы долга- в конце кредитного периода.						

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		Вариант Б: уровень годовой кредитной ставки – 16%, процент за кредит выплачивается в конце каждого года, основной долг амортизируется равномерно в конце каждого года. *Вариант В:* уровень годовой кредитной ставки – 20%, процент за кредит выплачивается в конце каждого года, погашение основной суммы долга- в конце кредитного периода. Вариант Г: уровень годовой кредитной ставки дифференцирован – на первый год 16%, на второй год 19%, на третий год 22%, процент за кредит выплачивается в конце каждого года, погашение основной суммы долга- в конце кредитного периода. Предприятию необходимо привлечь кредит в сумме 100 тыс.руб. для преодоления кризиса. Среднерыночная ставка процента за кредит по аналогичным кредитным инструментам – 20% в год. Необходимо оценить предложенные условия и выбрать оптимальный вариант для предприятия.	
Знать	- Основные определения и понятия оценки эффективности управленческих решений; - Количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами. Методы оценки эффективности бизнеса; - Состав и структуру бизнес-	Перечень теоретических вопросов к экзамену: 1. Управление долгосрочными инвестиционными проектами предприятия 2. Диагностика потенциального банкротства предприятия и повышение его платежеспособности 3. Управление производственными и финансовыми рисками деятельности предприятия и спо-	*Управление эффективностью бизнесом*

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
	процессов, критерии признания управленческих решений эффективными и способы их оценки	собы их оптимизации 4. Управление конкурентоспособностью предприятия. 5. Управление конкурентоспособностью продукции предприятия 6. Управление инновационной деятельностью предприятия. 7. Управление результатами социального развития предприятия 8. Управление эффективностью инвестиционных решений. 9. Оценка экономического потенциала предприятия. 10. Анализ и оптимизация структуры источников финансирования деятельности предприятия 11. Управление рентабельностью и повышение деловой активности предприятия. 12. Управление кредитоспособностью предприятия и меры по ее повышению 13. Управление дебиторской и кредиторской задолженностью предприятия и улучшение его качества. 14. Оценка влияния инфляции на финансовые результаты предприятия. 15. Управление качеством прибыли и влияние учетной политики на сумму прибыли.	
Уметь	- Ставить типовые задачи в прикладных исследованиях, рассчитывать показатели эф-	***Примерные практические задания для экзамена:*** **Анализ выполнения производственной**	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
	фективности бизнеса; - Обсуждать способы принятия эффективного управленческого решения; - Рассчитывать количественные и качественные показатели оценки эффективности управленческих решений	**программы** Выберите правильный ответ 30. По приведенным данным оцените ситуацию. Чистая прибыль от всех видов деятельности за отчетный период – 40 тыс. руб., за предыдущий – 30, стоимость собственного капитала за отчетный период – 900, за предыдущий – 980 тыс.руб.: а) эффективность использования капитала возросла; б) эффективность использования капитала снизилась; в) эффективность использования капитала не изменилась	
Владеть	- Типовой методикой расчета количественных и качественных показателей оценки эффективности бизнеса; - Навыками и методиками обобщения результатов решения задач по оценке эффективности бизнеса, экспериментальной деятельности; - Методикой «управления по конечным результатам»	**Примерный перечень тем курсовых работ:** 1. Управление продажами и формирование ценовой политики предприятия. 2. Управление конкурентоспособностью предприятия. 3. Управление долгосрочными инвестиционными проектами предприятия. 4. Управление формированием и использованием прибыли предприятия. 5. Диагностика потенциального банкротства предприятия и повышение его платежеспособности. 6. Управление производственными и финансо-	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		выми рисками деятельности предприятия и способы их оптимизации.	
Знать	- принципы организации операционной деятельности; - основные методы и инструменты управления операционной деятельностью организации; - основы управления проектами	К структурным показателям основных фодов относятся: a. Коэффициент выбытия основных фондов; b. Коэффициет обновления основных фондов; c. Удельный вес активной части основных фондов; d. Все вышеуказанные ответы верны 2. К показателям эффективности использования основных фондов относятся. a. Коэффициент фондоотдачи; b. Коэффициент использования производственной мощности; c. Коэффициент интенсивного (по производительности) использования ведущего оборудования; d. все вышеуказанные ответы верны. 3. К показателям эффективности использования оборотных средств (оборотный капитал) относятся: a. Оборачиваемость оборотных средств (число оборотов за год); b. Время расхода оборотных средств, в днях; c. Коэффициент закрепления оборот-	*Операционный менеджмент*

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		ных средств за единицей выпускаемой продукции; d. Все вышеуказанные ответы верны. 4. Система оценки, которая помогает организации определить достижение стратегических и тактических целей, называется: a. Ключевыми показателями эффективности; b. Системой сбаланированных показателей; c. Тарифной системой; d. Все вышеуказанные ответы верны. 5. Ключевые показатели эффективности используют в основном для оценки работы: a. Административно-управленческого персонала; b. Основного персонала; c. Обслуживающего персонала; d. Все вышеуказаные ответы верны. 6. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов следует осуществлять по интегральному коэффициенту использования трудовых ресурсов (кроме производительности труда: $К_{тр}=К_{в}хК_{н}хК_{и}$, где $К_{в}$ …, $К_{н}$ …, $К_{и}$ …): a. Коэффициент использования рабочего времени (определяемый отношением фактически отработанного времеи в часах к его плановому фонду), удельный вес рабочих, работающих по технически обоснованным нормам, коэффициент напряженности норм выработки, определяе-	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		мый отношением среднего процента выполнения норм выработки всеми рабочими к среднепрогрессивному (выше среднего); b. Коэффициент использования рабочего времени, удельный вес нормовремени, коэффициент напряженности норм выработки; c. Коэффициент использования рабочего времени, удельный вес рабочих, работающих по технически обоснованным нормам, коэффициент интенсивности труда; d. Все вышеуказанные ответы верные 7. Для ремонта техники требуются соответствующие детали. Если их изготавливать на предприятии, то постоянные затраты на содержание оборудования составят 200000 руб.. в год, а переменные расходы на едиицу продукции – 100 руб. Готовые детали в неограниченном количестве можно приобрести по 150 руб. за единицу. При какой потребости в деталях стоимость их производства и приобретения совпадет? a. 3000 ед.; b. 4000 ед. c. 4500 ед. d. 3500 ед. 8. Для повышения эффективности использования капитала, вложенного в расширение материально-технической базы предприятия необходимо, чтобы темпы прироста производства (реализации) продукции … :	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		a. Были выше темпов прироста инвестиций в основные средства; b. Были ниже темпов прироста инвестиций в основные средства; c. Были соразмерны темпу прироста инвестиций в основные средства; d. Нет правильных ответов. 9. Технологический оптимум достигается, когда пропорция постоянного и переменного ресурса оптимальна с …точки зрения : a. Технической; b. Экономической; c. Финансовой; d. Все вышеуказаные ответы верны. 10. Решающую роль в снижеинии постоянных издержек играет: a. Адаптация предприятий к существующему платежеспособному спросу; b. Активный маркетинг; c. Запуск в рыночный оборот (сдача в аренду и т.п.) основных фондов, не имеющих перспектив роста загрузки; d. Все вышеуказанные ответы верные	
Уметь	- определять цели и критерии их достижения; - планировать операционную деятельность; - применять инструменты	Примерый перечень тем для дискуссии: 1. Специфика, содержание и структура трудового процесса. 2. Подходы к управлению человеческими ресурсами.	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
	управления операционной деятельностью; - применять функции специализированных компьютерных программ в управлении проектами	3. Организация человеческих ресурсов для достижения максимальной производительности. 4. Сущность и классификация рабочего места. 5. Организация рабочего места; факторы, определяющие содержание работ по рациональной организации рабочих мест. 6. Рациональное пространственное размещение материальных элементов производства на рабочем месте. 7. Эргономические требования к технической подготовке рабочего места. 8. Модель организации рабочего места «5С».	
Владеть	- методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций; - методами управления операциями; - методами управления проектами и готовностью к их реализации с использованием современного программного обеспечения	Примерные тесты: Содержание работ по нормированию труда включает: a. Анализ производственного процесса и разделение его на части; b. Проектирование режима работы оборудования, систем обслуживания рабочих мест, режима труда и отдыха; c. Расчет норм в соответствии с особенностями технологического и трудового процесса; d. Все вышеуказанные ответы верны. 1. Метод хронометража впер-	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		вые в практике был применен: a. Г. Эмерсоном; b. Г. Фордом; c. Г Ганнтом; d. Ф. Тейлором 1. Для рабочих, выполняющих сборочно-монтажные операции, главным ресурсом является: a. Рабочее время; b. Рациональное использование инструмента; c. Экономия затрат на обслуживание оборудования; d. Все вышеуказанные ответы верны. 1. Снижение трудоемкости продукции может быть достигуто за счет: a. Автоматизации оборудования; b. Повышения качества инструментов; c. Использования более совершенных технологий; d. Все вышеуказанные ответы верны. 1. … определяет количество единиц продукции, которое должно быть изготовлено одним работиком или бригадой за конкретный отрезок времени: a. Норма времени; b. Норма выработки;	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		c. Норма численности; d. Норма управляемости. 1. Свойство производственного оборудования соответствовать требованиям безопасности труда при монтаже и эксплуатации, называется: a. Безопасностью производственного оборудования; b. Безопасностью производственного процесса; c. Стандартами охраны и безопасности труда; d. Все вышеуказанные ответы верны 7. Время работы включает: a. Время работы по выполнению производственного задания; b. Время перерывов организационно-технического характера; c. Время на проезд до рабочего места; d. Время на анализ затрат рабочего времени. 8. По характеру труда трудовые процессы могут быть: a) Физическими; b. Умственными; c. Чувственными;	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		d. Все вышеуказанные ответы верны. 1. Труд конструктора концентрируется в: a. Расчетах и чертежах; b. Кинематических схемах изделий; c. Автоматизированном проектировании; d. Все вышеуказанные ответы верны. 10. Методы наблюдения за трудовой деятельностью работников включают a. Бенчмаркинг; b. Микроэлементный анализ; c. Хронометраж; d. все вышеуказанные ответы верны. Правильный ответ -d)	
Знать	-особенности использования аутсорсинга и аутстаффинга на предприятии	***Теоретические вопросы*** 1. Понятие аутсорсинга. Эволюция развития аутсорсинга. 2. Преимущества и недостатки аутсорсинговых отношений. 3. Факторы, влияющие на процесс организации и использования аутсорсинга. 4. Эффективность аутсорсинга. Принятие управленческих решений об использовании аутсорсинга. 5. Стратегия аутсорсинга. 6. Понятие и основные принципы IT-	*Разработка проектов аутсорсинга и аутстаффинга*

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		аутсорсинга. 7. Понятие и основные принципы аутсорсинга маркетинга 8. Определение логистического аутсорсинга. Преимущества, недостатки передачи логистических функций на аутсорсинг. 9. Сущность юридического аутсорсинга. Виды юридических услуг на аутсорсинге. 10. Бухгалтерский аутсорсинг. Преимущества и недостатки бухгалтерского аутсорсинга. 11. Эффективность бухгалтерского аутсорсинга. 13. Реализация финансового аутсорсинга. 14. Понятие транспортного аутсорсинга. 15. Виды, преимущества и недостатки транспортного аутсорсинга 16. Политика транспортных предприятий. 17. Угрозы и риски, связанные с транспортным аутсорсингом. 18. Аутсорсинг производственных процессов. 19. Аутсорсинг в сфере общественного питания. 20. Аутсорсинг консультационных услуг. 21. Аутсорсинг персонала. Кадровый аутсорсинг. 22. Аутсорсинг в строительстве. 23. Сущность аутстаффинга: 24. Специфика и формы организации аут-	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		стаффинга, 25. Преимущества аутстаффинга	
Уметь	-моделировать бизнес процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов -осуществлять контроль аутсорсинга бизнес-процессов	***Примерные практические задания*** 1. Рассмотрите любую организацию, опишите оптимальную систему логистического обслуживания, учтите логистическое функции, рассмотрите возможность аутсорсинга отдельных функций или операций.	
Владеть	- способами анализа взаимосвязи функциональных стратегий	***Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания*** 1. Провести анализ целесообразности перехода на аутсорсинг для любой, самостоятельно выбранной организации на основе использования матрицы аутсорсинга BKG.	
Знать	основные информационные технологии и современные технические средства для решения аналитических и исследовательских задач	**Вопросы к зачёту:** – Перечислить и дать характеристику современных ИТ с позиции приобретения новых знаний. – Перечислить и дать характеристику основным элементам современного оборудования в сфере вычислительной техники и телекоммуникаций. – Оценить состояние существующего рынка информационных технологий.	*Современные информационные технологии*
Уметь	использовать современные технические средства и информационные технологии для проведения исследований	**Вопросы теста:** 1. MRP-системы широко используются а) в системах, где нет высоких номенклатурных требований и частой смены размеров заказов;	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
	и проектирования и управления бизнес-процессами	б) там, где есть равномерный спрос, большие размеры патий материалов и номенклатурных позиций; в) в системах, имеющих длительный цикл обработки и сложное производство. 2. Call-центры – это системы класса а) MRP; б) MRPII; в) ERP; г) CRM. 3. SCM-системы – это а) системы определения количества и качества составляющих для производства изделий; б) системы планирования и манипулирования ресурсами предприятия, затрагивающие все ключевые аспекты производственной и коммерческой деятельности; в) системы управления взаимоотношениями с клиентами; г) системы управления цепочками поставок. 4. Цель системы Workflow – это а) работа с образами документов + маршрутизация; б) работа + управление потоками работ; в) работа по проектированию бизнес-процессов; г) работа по контролю исполнения документов.	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		5. Современные информационно-коммуникационные технологии позволяют осуществлять параллельную маршрутизацию процедур делового процесса, если а) последовательность процедур делового процесса не известна заранее и определяется только в ходе его выполнения; б) деловые процедуры выполняются одна за другой; в) одновременно активизируются несколько деловых процедур; г) порядок процедур известен заранее и не зависит от результата выполнения предыдущей процедуры.	
Владеть	навыками использования современных технических средств и информационных технологий для проведения исследований и проектирования и управления бизнес-процессами, навыками подготовки аналитических материалов с применением современных информационных технологий	*Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания* Задачи: 1. Укажите преимущества централизованной обработки данных. – Какие виды данных обрабатываются на основе геоинформационных технологий? – Укажите области применения геоинформационных систем. – Предложите кейс, для решения которого могут быть использованы геоинформационные системы. 2. Какие компоненты оборудования обеспечивают видеоконференции?	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		– Как определяются корпоративные информационные системы? – Приведите пример реализации корпоративных компьютерных сетей. – Предложите этапы разработки корпоративного информационного портала для бюджетной организации.	
Знать	количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами;	Вопросы к экзамену Краткая характеристика методологии моделирования бизнес-процессов SADT. Краткая характеристика методологий моделирования бизнес-процессов серии IDEF. Краткая характеристика методологии моделирования бизнес-процессов DFD. Краткая характеристика методологии моделирования бизнес-процессов ARIS. Краткая характеристика методологии моделирования бизнес-процессов BPMN.	*Моделирование бизнес-процесов*
Уметь	самостоятельно осваивать программные продукты экономического назначения на основе технологий баз данных и электронных таблиц.	Разработать и внедрить корпоративную информационную систему. Использовать технологии электронных таблиц при моделировании экономических систем и процессов.	
Владеть	продвинутыми навыками конфигурирования программных продуктов экономического назначения;	Задача Использовать при построении бизнес-процесса следующие инструменты: графический редактор Visio, инструментальная система ARIS, инструментальная система Bizagi Process Modeler и Bizagi BPM Suite, инструментальная система	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		Business Studio. Провести сравнительный анализ инструментальных средств.	
Знать	- принципы организации логистической деятельности; - основные методы и инструменты управления логистической деятельностью организации; - основы управления проектами	Примерный перечень теоретических вопросов для обсуждения и повторения: 1. Что такое логистика как направление научно-практической деятельности? 2. Каковы основные этапы развития логистики и уровни логистического управления? 3. Каково место логистики в современных методах управления производственно-сбытовой деятельностью? 4. На какие потоки можно воздействовать в процессе логистического управления? 5. Чем логистика дополняет и расширяет маркетинг? 6. Что такое макрологистика и микрологистика и каковы основные задачи, решаемые ими? 7. Какие основные вопросы решаются в процессе логистического управления? 8. Какова принципиальная структура системы логистического управления? 9. Какие существуют функциональные области логистики? 10.Каковы точные определения материального потока, являющегося объектом логистического управления, логистической сис-	*Логистический менеджмент*

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		темы, логистической операции и логистической цепи? 11.Что является источником экономического эффекта при логистическом управлении и каким образом логистическое управление может влиять на конкурентоспособность фирмы? 12.На какие уровни подразделяются логистические решения и каковы сроки действия и реализации этих решений?	
Уметь	- определять цели и критерии их достижения; - планировать логистическую деятельность; - применять инструменты управления логистической деятельностью; - применять функции специализированных компьютерных программ в управлении проектами	Примерный перечень задач практических занятий: Задача 1. Используя данные заполните таблицу нижеприведенными операциями логистики в зависимости от уровня развития ее на предприятии. Для этого необходимо номер операции занести в соответствующий столбец таблицы: 1) погрузка сырья на транспортное средство; 2) транспортировка сырья от поставщиков на склад; 3) транспортировка сырья со склада на производство; 4) производство продукции; 5) разгрузка готовой продукции на складе; 6) маркировка продукции на складе; 9 7) взвешивание продукции на складе; 8) пакетирование готовой продукции на складе; 9) погрузка на транспортное средство готовой продукции на складе; 10) транспортировка гото-	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		вой продукции потребителям; 11) разгрузка готовой продукции у потребителя; 12) взвешивание сырья на складе; 13) лабораторный анализ сырья на складе; 14) транспортировка готовой продукции на промежуточный склад хранения; 15) разгрузка сырья на промежуточный склад; 16) сортировка готовой продукции на складе. Задача 2. Годовая потребность в материалах – 1 550 шт., число рабочих дней в году – 226 дней, оптимальный размер заказа – 75 шт., время поставки – 10 дней, возможная задержка поставки – 2 дня. Определите параметры системы с фиксированным размером заказа. Задача 3. Провести графическое моделирование работы системы управления запасами с фиксированным размером заказа при наличии сбоев в поставках, используя результаты расчетов в таблицу. Задача 4. Рассчитать параметры системы управления запасами с фиксированным интервалом времени между заказами, если годовая потребность в материалах составляет 1 550 шт., число рабочих дней в году – 226 дней, оптимальный размер заказа – 75 шт., время поставки –10 дней, возможная задержка в поставках – 2 дня. Задача 5. Объем продажи автомагазина составляет 500 свечей зажигания в год. Величина спроса равномерно распределяется в течение года. Затраты	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		на хранение составляют 20 % от цены закупки. Закупка производится оптимальными партиями по 158 свечей по 2 у.е. за единицу, что соответствует общей стоимости покупки 500 свечей в год – 1063,2 у.е., но поставщик может предоставить скидки на закупочные цены. Следует ли владельцу магазина воспользоваться одной из скидок?	
Владеть	- методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении логистической (производственной) деятельностью организаций; - методами управления операциями; - методами управления проектами и готовностью к их реализации с использованием современного программного обеспечения	Примерное расчетное задание для получения зачета: Рассчитать показатели работы склада: 1. Коэффициент неравномерности поступления груза ($k_н$); 2. Удельный складской грузооборот ($У_{сг}$); 3. Коэффициент использования складских помещений (α); 4. Среднюю нагрузку, приходящуюся на 1 $м^2$ пола (б); 5. Грузонапряженность (F); 6. Производительность труда ($q_{пр.}$); 7. Степень охвата рабочих механизированным трудом (Qм); 8. Уровень механизации складских работ ($У_м$); 9. Себестоимость складской переработки одной тонны ресурсов (С); 10. Общую величину складских эксплуатационных расходов ($С_{общ.}$); 11.Служебную площадь ($f_{сл.}$);	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		12. Ширину проезда (А); 13. Производительность крана (Qч.).	
Знать	– количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес процессами; – состав и структуру бизнес-процессов	**Перечень теоретических вопросов к зачету:** 1 Сущность риска, основные элементы, причины возникновения. 2. Объекты и субъекты риска. 3. Факторы риска. 4. Виды ущерба от риска. 5. Характеристика системы управления рисками. Сущность, причины, процедуры и форма управления рисками. задачи, решаемые при управлении рисками, правила риск-менеджмента. 6. Основные принципы управления риском (сзбегание, снижение, принятие, отказ). Этапы процесса управления риском (выявление и оценка, сравнение методов воздействия на риск, выбор мето-	*Риск-менеджмент*

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		дов воздействия на рск). 7. Методы выявления риска. Опросные листы, карты потоков, прямая инспекция, анализ финансовой и управленческой отчетности. Сущность и роль в оценке риска. 8. Сущность и методы идентификации риска. Ценности, подверженные рискам. Выявление факторов риска. 9. Статистические и вероятностные подходы к количественной оценке риска. Дисперсия и вариация как меры риска. Использование распределений Пуассона, Бернулли, Гаусса, Больцмана для оценки риска. 10. Построение профилей риска. Методы определения зон риска. Шкала риска. Понятие и использование для оценки различных видов риска. Построение шкалы риска для оценки риска банкротства. 11. Специфические показатели, используемые для количественной оценки риска. Использование коэффициента β для оценки систематического риска. 12. Точка безубыточности, операционный и финансовый рычаг в оценке производственных и коммерческих рисков. 13. Коэффициенты ликвидности как измерители риска ликвидности на промышленных предприятиях и в финансовых институтах. Методы определения и управления рисками ликвидности.	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		14. Оценка риска банкротства через показатели деятельности предприятия. GAP-анализ, методы управления процентным риском. 15. Экспертные процедуры, используемые при оценке риска. Риски, учитываемые с помощью экспертных оценок. Преимущества и недостатки экспертных оценок. Общая характеристика, используемые методы, общая схема экспертизы. Методы согласования экспертных оценок. Обработка результатов экспертных процедур. 16. Построение профиля рисков для оценки рисков компании. 17. Использование VaR для оценки ценности под риском. 18. Критерии выбора рисковых решений на основе ожидаемой доходности, ожидаемой полезности, функции рискового предпочтения. 19. Моделирование портфельных рисков. Сущность и методы управления риском различными классами инвесторов. Особенность применения бетта-коэффициентов в построении портфеля. особенности управления портфельным риском в финансовой и производственной сферах. 20. Проблемы выбора рисковых решений на основе доходности и риска. учет риска в оценке эффективности инвестиций. 21. Моделирование риска методом Монте-Карло. Показатель особенности применения этого метода при оценке инвестиционного риска.	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		22. Учет риска при принятии управленческих решений в условиях неопределенности. Методы Лапласа, Вальда Сэвиджа, Гурвица. 23. Хеджирование рисков. Использование производных инструментов для хеджирования финансовых рисков. Виды фьючерсных и опционных контрактов. Основные виды стратегий хеджирования. 24. Технология хеджирования ценовых, валютных и процентных рисков с помощью фьючерсов. 25. Методы использования свопов в хеджировании рисков. 26. Методы использования свопов в хеджировании рисков. 27. Методы использования опционов в хеджировании рисков. Дельта, гамма хеджирование. 28. Источники финансирования риска. Структура затрат при различных методах управления риском. Анализ эффективности методов управления риском - общие подходы, экономические критерии. использование технологий временной стоимости в оценке эффективности управления рисками. 29. Производственный риск. Причины возникновения, структура, сущность, методы управления. Организация управления производственным риском. Риски неисполнения хозяйственных договоров. Риски усиления конкуренции. Риски возникновения непредвиденных расходов и сокращения	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		доходов. Риски потери имущества предпринимательской организации. Риски невостребованности продукции. Промышленная безопасность. Управление рисками в промышленности. Модели оценки производственных рисков. 30. Финансовый риск. Причины возникновения, сущность, методы управления. Риски ликвидности в финансовых институтах. Механизмы управления ликвидностью. Инвестиционные риски. Процентные риски. Рыночные риски. 31. Инвестиционный риск. Закономерности управления Закономерности управления инвестиционными проектами. Структура инвестиционных рисков. Технологии учета рисков проекта. Проблемы количественной оценки риска проекта. . Отражение риска проекта в дисконтных ставках. Методы построения ставки дисконта. Проблемы страхования инвестиционных рисков. Практика страхования инвестиционных рисков. 32. Политический риск. Причины возникновения, сущность, методы управления. Модели оценки политических рисков. 33. Кредитный риск при коммерческом и банковском кредитовании. Методы учета и управления. Модели учета политических рисков. 34. Валютный риск. Причины возникновения, сущность, методы управления и моделирования. 35. Операционный риск. Причины возникновения, сущность, методы управления и моделирова-	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		ния. 36. Современная концепция риск-менеджмента. 37. Отношение к риску. Современные теории исследующие поведение субъекта в ситуации риска. 38. Концепция приемлемого риска. Границы риск-менеджмента. 39. Модель управления риском. 40. Система управления рисками. Принципы построения систем управления рсками. 41. Опыт построения систем управления рисками.	
Уметь	– формулировать типовые задачи в прикладных исследованиях; – обосновывать способы поиска эффективного решения; – рассчитывать количественные и качественные показатели	***Перечень примерных контрольных вопросов и заданий для самостоятельной работы.*** 1. Построение профилей рисков. 2. Оценка VaR в задачах оценки рисков. 3. Оценка инвестиционных, ценовых, процентных рисков методом Монте-Карло. 4. Оценка риска при формировании портфелей. 5. Оценка риска через CAPM, SML, ATR. 6. Оценка рисков в проектных задачах. 7. Задачи, связанные с принятием решений в условиях неопределенности и риска по матрицам эффективности. 8. Построение функций рискового предпочтения и функций ожидаемой полезности. 9. Принятие решений на основе функций предпочтений субъекта риска. 10. Составление программы управления рисками,	

<table>
<tr><th>Структурныйэлемент компетенции</th><th>Планируемые результаты обучения</th><th>Оценочныесредства</th><th>Структурный элемент образовательной программы</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td>опираясь на типовые методы управления рисками в различных ситуациях у различных субъектов рынка.
11. Использование сделок REPO различных методов иммунизации для снижения рисков.
12. Задачи на хеджирование с использованием фьючерсных контрактов.
13. Задачи на хеджирование с использованием опционов.
14. Задачи на хеджирование с использованием свопов.
целей (и их превышение).

Задача
Компания использует в производстве растительное масло в объемах, которые зависят от спроса на конечный продукт. Имеются следующие данные о годовых потребностях сырья и ценах на него при различных сценариях продаж, отраженные в таблице.
<table>
<tr><td>Сценарии продаж</td><td>Вероятность сценария</td><td>Коли</td></tr>
<tr><td>Низкие</td><td>0,4</td><td>100</td></tr>
<tr><td>Средние</td><td>0,3</td><td>150</td></tr>
<tr><td>Высокие</td><td>0,3</td><td>200</td></tr>
</table>
Имеется возможность, в период сбора сырья, создать сезонный запас по стабильной цене 8 тыс. руб. за тонну, но не более чем 200 т. Предпо-</td><td></td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Структурныйэлемент компетенции</th><th>Планируемые результаты обучения</th><th>Оценочныесредства</th><th>Структурный элемент образовательной программы</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td>лагается, что неиспользованные сезонные запасы через год теряют свои свойства и не могут быть использованы. Затратами на хранение сезонного запаса можно пренебречь. Какие сезонные запасы стоит делать компании?
Задача
Предприятие характеризуется следующими параметрами:
<table>
<tr><td>Наименование</td><td>Обозначение</td></tr>
<tr><td>Активы компании</td><td>A</td></tr>
<tr><td>Собственные средства компании</td><td>S</td></tr>
<tr><td>Заемные средства компании</td><td>D</td></tr>
<tr><td>Процентная ставка по займам</td><td>r_d</td></tr>
</table>
Предприятие в текущем году, может производить либо старый продукт, либо новый - затраты на производство которых идентичны и приведены ниже:
<table>
<tr><td>Наименование</td><td>Обозначение</td></tr>
<tr><td>Объем продаж</td><td>Q</td></tr>
<tr><td>Переменные затраты</td><td>VC</td></tr>
<tr><td>Постоянные затраты</td><td>FC</td></tr>
</table></td><td></td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Структурныйэлемент компетенции</th><th>Планируемые результаты обучения</th><th>Оценочныесредства</th><th>Структурный элемент образовательной программы</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td>
Акционеры ожидают, что рентабельность компании жостигнет 20%. Объем продаж постоянный и в рассматриваемый период не изменится. Специалисты компании полагают, что цены на продукты А и Б нестабильны и характеризуются следующими параметрами

$$P(C_A)\begin{cases} 0{,}1C_A^1 = 90 \\ 0{,}6C_A^2 = 120 \\ 0{,}3C_A^3 = 150 \end{cases}$$

$$P(C_Б) = \begin{cases} 0{,}4C_Б^1 = 100 \\ 0{,}6C_Б^2 = 150 \end{cases}$$

Задание: Определить какому виду продукции стоит отдать предпочтение, учитывая доходность (рентабельность капитала) и риск, в форме среднеквадратичного отклонения.

Задача

Предприятие производит продукт со следующими параметрами:
<table>
<tr><td>наименование</td><td>Обозначение</td><td>Един</td></tr>
<tr><td>Переменные затраты</td><td>VS</td><td>руб./е</td></tr>
<tr><td>Постоянные хатраты</td><td>FC</td><td>тыс. р</td></tr>
</table>
</td><td></td></tr>
</table>

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*

Активы компании	A	тыс. руб.	300	
Собственные средства компании	S	тыс. руб.	150	
Заемные средства компании	D	тыс. руб.	150	
Процентная ставка по займам	r_d	%	10	

Специалисты компании полагают, что состояние рынка нестабильное и ориентируются на следующие оценки экспертов:

Показатели, которые могут претерпеть изменения	Возможные состояния рынк	
	оптимистическое	песси
Вероятность состояния рынка, p	0,2	0,1
Цена на продукцию C, руб/шт	120	100
Объем продаж Q, шт.	2300	1600

Определить ожидаемые значения рентабельности капитала и риск в форме среднеквадратичного отклонения.

Задача . Предприятие А имеет два варианта производства новых товаров, технология производства которых и себестоимость одинакова. В среднем цены на рынке тоже одинаковы, однако, характер изменений несколько отличается. Менеджмент предприятия располагает динамикой цен за 8 периодов и уверен, что выборка отражает

<table>
<tr><th>Структурныйэлемент компетенции</th><th>Планируемые результаты обучения</th><th>Оценочныесредства</th><th>Структурный элемент образовательной программы</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td>реальное движение цен по обоим товарам.
<table>
<tr><td rowspan="2">Период</td><td colspan="2">Цена на продукты</td><td rowspan="2">Пери</td></tr>
<tr><td>А</td><td>Б</td></tr>
<tr><td>1</td><td>8</td><td>6</td><td>5</td></tr>
<tr><td>2</td><td>12</td><td>14</td><td>6</td></tr>
<tr><td>3</td><td>8</td><td>6</td><td>7</td></tr>
<tr><td>4</td><td>12</td><td>14</td><td>8</td></tr>
</table>
Определить, какой товар стоит производить предприятию А с учетом ценового риска.</td><td></td></tr>
<tr><td>Владеть</td><td>– методами подготовки аналитических материалов</td><td>Примерный перечень тем контрольных работ
1. Стратегические риски управления финансовым институтом.
2. Стратегические риски в управлении корпорациями в реальном секторе экономики.
3. Учет инновационных рисков в деятельности крупных компаний.
4. Учет инновационных рисков в деятельности малых компаний.
5. Учет инновационных рисков при коммерциализации научных результатов.
6. Особенность использования метода реальных опционов при оценке рисков инвестиционных проектов.
7. Проблема применения метода Монке-Карло при оценке экономических рисков.
8. Перспективы использования VaR в управлении финансовыми рисками.</td><td></td></tr>
</table>

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		9. Проблема построения профиля рисков для различных субъектов риска. 10. Особенность построения профилей риска для владельцев финансовых активов. 11. Проблема управления систематическими рисками отдельного эмитента: точка зрения и ее аргументация на числовом примере. 12. Анализ петербургского парадокса Алле и ее интерпритация в практике управления рисками. 13. Эволюция взглядов ученых и практиков на психологические аспекты риска. 14. Особенности проявления риска в трудах ученых в Средние века и Новое время. Какие причины способствовали появлению новых представлений о риске. 15. Оценка рисков в денежных потоках (дать оценку различных способов учета рисков в денежных потоках с выявлением подходов, где эта проблема излагается и решается более удачно). 16. Риски и опционы (для каких рисков можно использовать опционы. Цели, практика использования опционов).	
Знать	– количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес процессами;	**Перечень теоретических вопросов к зачету:** 1. Сущность риска, основные элементы, причины возникновения.	*Технология и инструментарий управления рисками*

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
	– состав и структуру бизнес-процессов	2. Объекты, субъекты, факторы и виды ущерба от риска.. 3. Характеристика технология и инструментов управления рисками. 4. Основные принципы управления риском (избегание, снижение, принятие, отказ). Этапы процесса управления риском (выявление и оценка, сравнение методов воздействия на риск, выбор методов воздействия на рск). 5. Методы выявления риска. Опросные листы, карты потоков, прямая инспекция, анализ финансовой и управленческой отчетности. Сущность и роль в оценке риска. 6. Статистические и вероятностные подходы к количественной оценке риска. Дисперсия и вариация как меры риска. Использование распределений Пуассона, Бернулли, Гаусса, Больцмана для оценки риска. 7. Построение профилей риска. Методы определения зон риска. Шкала риска. Понятие и использование для оценки различных видов риска. Построение шкалы риска для оценки риска банкротства. 8. Специфические показатели, используемые для количественной оценки риска. Использование коэффициента β для оценки систематического риска. 9. Точка безубыточности, операционный и финансовый рычаг в оценке производственных и ком-	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		мерческих рисков. 10. Коэффициенты ликвидности как измерители риска ликвидности на промышленных предприятиях и в финансовых институтах. Методы определения и управления рисками ликвидности. 11. Оценка риска банкротства через показатели деятельности предприятия. GAP-анализ, методы управления процентным риском. 12. Экспертные процедуры, используемые при оценке риска. Риски, учитываемые с помощью экспертных оценок. Преимущества и недостатки экспертных оценок. Общая характеристика, используемые методы, общая схема экспертизы. Методы согласования экспертных оценок. Обработка результатов экспертных процедур. 13. Построение профиля рисков для оценки рисков компании. 14. Критерии выбора рисковых решений на основе ожидаемой доходности, ожидаемой полезности, функции рискового предпочтения. 15. Моделирование портфельных рисков. Сущность и методы управления риском различными классами инвесторов. Особенность применения бетта-коэффициентов в построении портфеля. особенности управления портфельным риском в финансовой и производственной сферах. 16. Проблемы выбора рисковых решений на основе доходности и риска. учет риска в оценке эффективности инвестиций.	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		17. Моделирование риска методом Монте-Карло. Показатель особенности применения этого метода при оценке инвестиционного риска. 18. Учет риска при принятии управленческих решений в условиях неопределенности. Методы Лапласа, Вальда Сэвиджа, Гурвица. 19. Хеджирование рисков. Использование производных инструментов для хеджирования финансовых рисков. Виды фьючерсных и опционных контрактов. Основные виды стратегий хеджирования. 20. Технология хеджирования ценовых, валютных и процентных рисков с помощью фьючерсов. 21. Методы использования свопов и опционов в хеджировании рисков. 22. Источники финансирования риска. Структура затрат при различных методах управления риском. Анализ эффективности методов управления риском - общие подходы, экономические критерии. использование технологий временной стоимости в оценке эффективности управления рисками. 23. Производственный риск. Причины возникновения, структура, сущность, методы управления. Организация управления производственным риском. Риски неисполнения хозяйственных договоров. Риски усиления конкуренции. Риски возникновения непредвиденных расходов и сокращения доходов. Риски потери имущества предпринима-	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		тельской организации. Риски невостребованности продукции. Промышленная безопасность. Управление рисками в промышленности. Модели оценки производственных рисков. 24. Финансовый риск. Причины возникновения, сущность, методы управления. Риски ликвидности в финансовых институтах. Механизмы управления ликвидностью. Инвестиционные риски. Процентные риски. Рыночные риски. 25. Инвестиционный риск. Закономерности управления Закономерности управления инвестиционными проектами. Структура инвестиционных рисков. Технологии учета рисков проекта. Проблемы количественной оценки риска проекта. . Отражение риска проекта в дисконтных ставках. Методы построения ставки дисконта. Проблемы страхования инвестиционных рисков. Практика страхования инвестиционных рисков. 26. Политический риск. Причины возникновения, сущность, методы управления. Модели оценки политических рисков. 27. Кредитный риск при коммерческом и банковском кредитовании. Методы учета и управления. Модели учета политических рисков. 28. Валютный риск. Причины возникновения, сущность, методы управления и моделирования. 29. Операционный риск. Причины возникновения, сущность, методы управления и моделирования.	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		30. Современная концепция риск-менеджмента. 31. Отношение к риску. Современные теории исследующие поведение субъекта в ситуации риска. 32. Концепция приемлемого риска. Границы риск-менеджмента. 33. Модель управления риском. 34. Система управления рисками. Принципы построения систем управления рсками. 35. Опыт построения систем управления рисками.	
Уметь	– формулировать типовые задачи в прикладных исследованиях; – обосновывать способы поиска эффективного решения; – рассчитывать количественные и качественные показатели	***Перечень примерных контрольных вопросов и заданий для самостоятельной работы.*** 1. Построение профилей рисков. 2. Оценка VaR в задачах оценки рисков. 3. Оценка инвестиционных, ценовых, процентных рисков методом Монте-Карло. 4. Оценка риска при формировании портфелей. 5. Оценка риска через CAPM, SML, ATR. 6. Оценка рисков в проектных задачах. 7. Задачи, связанные с принятием решений в условиях неопределенности и риска по матрицам эффективности. 8. Построение функций рискового предпочтения и функций ожидаемой полезности. 9. Принятие решений на основе функций предпочтений субъекта риска. 10. Составление программы управления рисками,	

<table>
<tr><th>Структурныйэлемент компетенции</th><th>Планируемые результаты обучения</th><th>Оценочныесредства</th><th>Структурный элемент образовательной программы</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td>опираясь на типовые методы управления рисками в различных ситуациях у различных субъектов рынка.
11. Использование сделок REPO различных методов иммунизации для снижения рисков.
12. Задачи на хеджирование с использованием фьючерсных контрактов.
13. Задачи на хеджирование с использованием опционов.
14. Задачи на хеджирование с использованием свопов.
целей (и их превышение).

Задача
Предприятие характеризуется следующими параметрами:

<table><tr><td>Наименование</td><td>Обозначение</td></tr><tr><td>Активы компании</td><td>A</td></tr><tr><td>Собственные средства</td><td>S</td></tr></table></td><td></td></tr>
</table>

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*

компании			
Заемные средства компании	D	тыс. руб.	150
Процентная ставка по займам	r_d	%	10

Предприятие в текущем году, может производить либо старый продукт, либо новый - затраты на производство которых идентичны и приведены ниже:

Наименование	Обозначение
Объем продаж	Q
Переменные затраты	VC
Постоянные затраты	FC

Акционеры ожидают, что рентабельность компании достигнет 20%. Объем продаж постоянный и в рассматриваемый период не изменится. Специалисты компании полагают, что цены на продукты А и Б нестабильны и характеризуются следующими параметрами

$$P(C_A)\begin{cases} 0{,}1C_A^1 = 90 \\ 0{,}6C_A^2 = 120 \\ 0{,}3C_A^3 = 150 \end{cases}$$

<table>
<tr><th>Структурныйэлемент компетенции</th><th>Планируемые результаты обучения</th><th>Оценочныесредства</th><th>Структурный элемент образовательной программы</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td>
$P(C_Б) = \begin{matrix} 0{,}4C_Б^1 = 100 \\ 0{,}6C_Б^2 = 150 \end{matrix}$

Задание: Определить какому виду продукции стоит отдать предпочтение, учитывая доходность (рентабельность капитала) и риск, в форме среднеквадратичного отклонения.

Задача . Предприятие А имеет два варианта производства новых товаров, технология производства которых и себестоимость одинакова. В среднем цены на рынке тоже одинаковы, однако, характер изменений несколько отличается. Менеджмент предприятия располагает динамикой цен за 8 периодов и уверен, что выборка отражает реальное движение цен по обоим товарам.
<table>
<tr><td rowspan="2">Период</td><td colspan="2">Цена на продукты</td><td rowspan="2">Пери</td></tr>
<tr><td>А</td><td>Б</td></tr>
<tr><td>1</td><td>8</td><td>6</td><td>5</td></tr>
<tr><td>2</td><td>12</td><td>14</td><td>6</td></tr>
<tr><td>3</td><td>8</td><td>6</td><td>7</td></tr>
<tr><td>4</td><td>12</td><td>14</td><td>8</td></tr>
</table>
Определить, какой товар стоит производить предприятию А с учетом ценового риска.
Задача

Компания использует в производстве рас-
</td><td></td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Структурныйэлемент компетенции</th><th>Планируемые результаты обучения</th><th>Оценочныесредства</th><th>Структурный элемент образовательной программы</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td>тительное масло в объемах, которые зависят от спроса на конечный продукт. Имеются следующие данные о годовых потребностях сырья и ценах на него при различных сценариях продаж, отраженные в таблице.
<table>
<tr><td>Сценарии продаж</td><td>Вероятность сценария</td><td>Коли</td></tr>
<tr><td>Низкие</td><td>0,4</td><td>100</td></tr>
<tr><td>Средние</td><td>0,3</td><td>150</td></tr>
<tr><td>Высокие</td><td>0,3</td><td>200</td></tr>
</table>
Имеется возможность, в период сбора сырья, создать сезонный запас по стабильной цене 8 тыс. руб. за тонну, но не более чем 200 т. Предполагается, что неиспользованные сезонные запасы через год теряют свои свойства и не могут быть использованы. Затратами на хранение сезонного запаса можно пренебречь. Какие сезонные запасы стоит делать компании?

Задача
Предприятие производит продукт со следующими параметрами:
<table>
<tr><td>наименование</td><td>Обозначение</td><td>Един</td></tr>
<tr><td>Переменные затраты</td><td>VS</td><td>руб./е</td></tr>
<tr><td>Постоянные хатраты</td><td>FC</td><td>тыс. р</td></tr>
<tr><td>Активы компании</td><td>A</td><td>тыс. р</td></tr>
<tr><td>Собственные</td><td>S</td><td>тыс. р</td></tr>
</table></td><td></td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Структурныйэлемент компетенции</th><th>Планируемые результаты обучения</th><th>Оценочныесредства</th><th>Структурный элемент образовательной программы</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td>
<table>
<tr><td>средства компании</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Заемные средства компании</td><td>D</td><td>тыс. руб.</td><td></td><td>150</td></tr>
<tr><td>Процентная ставка по займам</td><td>r_d</td><td>%</td><td></td><td>10</td></tr>
</table>
Специалисты компании полагают, что состояние рынка нестабильное и ориентируются на следующие оценки экспертов:
<table>
<tr><td rowspan="2">Показатели, которые могут притерпеть изменения</td><td colspan="2">Возможные состояния рынк</td></tr>
<tr><td>оптимистическое</td><td>песси</td></tr>
<tr><td>Вероятность состояния рынка, p</td><td>0,2</td><td>0,1</td></tr>
<tr><td>Цена на продукцию C, руб/шт</td><td>120</td><td>100</td></tr>
<tr><td>Объем продаж Q, шт.</td><td>2300</td><td>1600</td></tr>
</table>
Определить ожидаемые значения рентабельности капитала и риск в форме среднеквадратичного отклонения.
</td><td></td></tr>
<tr><td>Владеть</td><td>– методами подготовки аналитических материалов</td><td>Примерный перечень тем контрольных работ
1. Стратегические риски управления финансовым институтом.
2. Стратегические риски в управлении корпорациями в реальном секторе экономики.
3. Учет инновационных рисков в деятельности крупных компаний.</td><td></td></tr>
</table>

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		4. Учет инновационных рисков в деятельности малых компаний. 5. Учет инновационных рисков при коммерциализации научных результатов. 6. Особенность использования метода реальных опционов при оценке рисков инвестиционных проектов. 7. Проблема применения метода Монке-Карло при оценке экономических рисков. 8. Перспективы использования VaR в управлении финансовыми рисками. 9. Проблема построения профиля рисков для различных субъектов риска. 10. Особенность построения профилей риска для владельцев финансовых активов. 11. Проблема управления систематическими рисками отдельного эмитента: точка зрения и ее аргументация на числовом примере. 12. Анализ петербургского парадокса Алле и ее интерпритация в практике управления рисками. 13. Эволюция взглядов ученых и практиков на психологические аспекты риска. 14. Особенности проявления риска в трудах ученых в Средние века и Новое время. Какие причины способствовали появлению новых представлений о риске. 15. Оценка рисков в денежных потоках (дать оценку различных способов учета рисков в денежных потоках с выявлением подходов, где эта	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		проблема излагается и решается более удачно). 16. Риски и опционы (для каких рисков можно использовать опционы. Цели, практика использования опционов).	
Знать	– количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес процессами; – состав и структуру бизнес-процессов	**Перечень теоретических вопросов к экзамену:** 1. Эволюция стратегического управления. Китайская, европейская и американские школы стратегического управления. 2. Стратегический подход к управлению организацией. Проблемы и перспективы использования стратегического управления на российских предприятиях. 3. Основные этапы и функции стратегического управления в условиях турбулентности политической и экономической среды. 4. Моделирование как методологический инструментарий построения прообраза организации. 5. Определение бизнеса и миссии организации. 6. Использование системного подхода и системного анализа в прогнозировании тенденций развития организации. 7. Функциональный подход к формированию вариантов развития организации. 8. Процессный подход разработки вариантов развития организации.	*Стратегическое управление*

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		9. Организация как объект стратегического менеджмента. Определение целей организации. 10. Понятие модели организации. Типологические особенности, закономерности и тенденции развития организации. Виды моделей организаций, их сильные и слабые стороны. 11. Модель организации, функционирующей на принципах классической научной школы менеджмента. 12. Модель организации, функционирующей на принципах бихевиористской научной школы менеджмента. 13. Модель организации, функционирующей на принципах теории систем. 14. Модель организации, функционирующей на принципах корпоративного менеджмента. 15. Особенности PEST-анализа в условиях высокой неопределенности внешней среды. 16. Особенности проведения анализа «ближнего окружения» в условиях неопределенности. 17. Стратегический анализ внутренней среды организации и комплексная оценка конкурентоспособности. «Конкурентная разведка». 18. Матрица решений как результат SWOT-анализа. 19. Технология «обратного» SWOT-анализа. 20. Стратегические изменения. Этика и стратегические организационные изменения. 21. Стратегический контроллинг и его функции.	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		22. Факторы, влияющие на выбор стратегии. 23. Особенности стратегии малых, средних и крупных организаций. 24. Методы управления организационными изменениями. 25. Организационно-экономический механизм обеспечения устойчивости объекта хозяйствования в кризисной отрасли. 26. Управленческий консалтинг в сфере стратегического управления как основа антикризисного управления. 27. Диагностика и консультирование при реализации стратегии развития. 28. Управленческое консультирование в сфере общего и стратегического управления. 29. Трехмерная матрица BCG. Модифицированная модель BCG. 30. Модель GE-McKinsey, предложенная Дэйем. 31. Модель GE-McKinsey, предложенная Мониесоном. 32. Модель GE-McKinsey по Нейлору. 33. Матрица «товар/рынок» Ансоффа. Модифицированная матрица Ансоффа. 34. Модель «продукт-рынок» А.Дж. Стейнера. Матрица Hussey. Матрица Р. Купера. 35. Матрица оценки проектов новых товаров. 36. Матрица конкурентных стратегий М.Портера. 37. Матрица обоснования диверсификации. 38. MACS: корпоративная стратегия, активиро-	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		ванная рынком.	
Уметь	– формулировать типовые задачи в прикладных исследованиях; – обосновывать способы поиска эффективного решения; – рассчитывать количественные и качественные показатели	***Примерные практические задания:*** **1. Методика Экспресс SWOT-анализа («прямого» SWOT-анализа)** 1. Дать характеристику выбранной для анализа организации (спектр выполняемых работ, выпускаемых товаров, услуг). 2. Провести PEST–анализ, для трех сценариев развития событий, используя качественное описание влияния факторов на организацию взвешенную оценку влияния факторов среды и метод построения матриц возможностей и угроз. 4. Выявить наиболее значимые возможности и угрозы для деятельности организации. 5. По аналогии провести анализ ближнего окружения и сделать вывод о соотношении возможностей и угроз. 6. Уточнить перечень сильных и слабых сторон организации на основе комплексной оценки конкурентоспособности. 7. Используя «переформатированную» матрицу SWOT построить матрицу решений для квадрантов SOW и SOT. **2. Методика «обратного» SWOT-анализа** 1. На основе результатов «прямого» SWOT - анализа выявить возможные «стратегические раз-	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		рывы». 2. Для реалистичного варианта развития события смоделировать состояние ресурсного потенциала (как совокупности сильных и слабых сторон), обеспечивающее гарантированное достижение стратегических целей (и их превышение). 3. Разработать план достижения модельного состояния ресурсного потенциала.	
Владеть	– методами подготовки аналитических материалов	***Примерный перечень тем контрольных работ*** 1. Перспективы использования матриц стратегического выбора при разработке стратегии организации 2. Теоретико-методологические аспекты определения стратегических альтернатив и выбора альтернативных решений 3. Теоретико-методологические аспекты формулировки миссии и стратегических целей организации 4. Управление в условиях стратегических неожиданностей: проблемы и перспективы 5. Основные направления достижения конкурентных преимуществ организации 6. Стратегии организационных изменений: проблемы и перспективы 7. Управление посредством выбора стратегических позиций и путем ранжирования стратегических задач. 8. Стратегии ценообразования организации как	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		составляющая стратегии маркетинга 9. Управление посредством выбора стратегических позиций и путем ранжирования стратегических задач. 10. Проблемы финансового анализа, его место в разработке стратегии предприятия. 11. Понимание организационной среды и ее влияние на выработку стратегии организации. 12. Теоретико-методологические аспекты проведения конкурентного анализа в условиях неопределенности 13. Проблемы управленческого анализа, его место в разработке стратегии предприятия. 14. Диагностическое целеполагание как этап разработки стратегии организации. 15. Стратегии товародвижения и товаропродвижения в современной организации. 16. Теоретико-методологические и методические аспекты реализации стратегии организации 17. Проблемы и перспективы разработки товарной стратегии организации. 18. Стратегия управления персоналом организации: проблемы и перспективы. 19. Стратегическая значимость ключевых элементов организации 20. Анализ и реализация общих конкурентных стратегий организации 21.Теоретические и методические основы проведения конкурентного анализа	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
Знать	– количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес процессами; – состав и структуру бизнес-процессов	**Перечень теоретических вопросов к экзамену:** 1. Принципы, методы и функции планирования. Производственное планирование в общей системе планирования на предприятии: сущность и характерные черты 2. Производственное планирование в общей философии планирования: формальное и инкрементальное планирование. Принципы производственного планирования (единства, участия, непрерывности, гибкости, точности). 3. Особенности средств и методов обоснования плановых решений в системе производственного планирования. 4. Нормирование как база планирования и исходная плановая информация. 5. Классификация норм и нормативов. Методы разработки плановых норм и нормативов. 6. Методы и организация нормирования. Организация процесса планирования во времени и в пространстве. 7. **Стратегическое планирование: сущность, особенности, этапы разработки. Понятие экономической стратегии фирмы.** **8. Производственное планирование в системе стратегических и тактических планов.**	*Производственное планирование*

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		9. Роль прогнозирования и программирования в производственном планировании. **10. Принципы и методы стратегического планирования в контексте производственного планирования.** 11. Принципы и методы стратегического планирования в контексте производственного планирования. 12. План научно-технического развития: разделы и показатели. 13. Производственная программа: сущность, показатели, технология планирования. Методика расчета производственной мощности. 14. Обоснование производственной программы производственными мощностями. 15. Планирование стоимостных показателей выпуска продукции. Основные факторы и резервы роста производственной мощности и увеличения выпуска продукции. 16. Сущность, значение и задачи планирования материально-технического обеспечения. Определение потребности в материально-технических ресурсах. 17. Планирование запасов материальных ресурсов. 18. Расчет покрытия плановой потребности в материалах. 19. Планирование роста производительности труда в контексте производственного планирования	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		20. Сущность и состав себестоимости продукции. Классификация затрат на производство и реализацию продукции. 21. Основные предпосылки планирования, показатели и разделы плана расходов. Сущность и значение калькулирования. Методы планирования себестоимости продукции. 22. Сущность, значение и принципы планирования научно-технического прогресса. 23. Содержание и порядок разработки плана технического и организационного развития. 24. Расчет экономической эффективности организационно-технических мероприятий ускорения научно-технического прогресса. 25. Задачи и принципы, виды и системы оперативно-производственного планирования. 26. Порядок разработки оперативного плана производства. 27. Оперативное диспетчирование производства, организация работы диспетчерской службы. **Примеры тестовых заданий:** 1. К стоимостным показателям производственной программы относятся а) Ассортимент и номенклатура. б) Реализованная продукция. в) Потребление основных видов сырья. г) Чистая продукция условно чистая продукция.	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		2. План производства - это: а) Определение сроков производства отдельных видов продукции. б) Расчет и обоснование максимально-возможных объемов выпуска продукции. в) Определение планового объема выпуска продукции, которая поставляется на внутренний рынок. г) Комплексная система научно-обоснованных заданий по выпуску необходимого количества установленного ассортимента и соответствующего качества продукции в планируемом периоде. д) Возможный объем производства и реализации продукции в соответствии с государственным заданием. 3. Будет ли среднегодовая мощность равная 1050 ед.., если на начало планируемого периода она равнялась 1000 ед., в феврале выведена мощность на 50 ед., в мае - на 150 ед. В мае ввели в эксплуатацию можность на 160 ед., в сентябре - на 140 ед. а) Да. б) Нет. 4. План материально-технического обеспечения производства представляет собой: а) Расчет потребности в собственных оборотных средствах и задание по ускорению их обо-	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		рачиваемости. б) Систему мероприятий по решению наиболее актуальных задач социального развития, улучшения условий труда, отдыха и быта. в) Систему материальных расчетов, отражающих производство и потребление важнейших видов промышленной продукции. г) Широкое внедрение малоотходных и безотходных технологических процессов, развитие комбинированных производств, обеспечивающих полное и комплексное использование природных ресурсов, сырья и материалов. д) Экономически обоснованное определение величины затрат на производство, необходимых для изготовления предусмотренной планом продукции. 5. План материально-технического обеспечения обосновывает потребность по следующим видам ресурсов: а) Сырье и материалы. б) Топливо и энергия. в) Основные средства. г) Трудовые ресурсы. д) Оборудование. 6. Общая норма производственных запасов в днях включает следующие виды материальных ресурсов:	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		а) Транспортный запас. б) Рациональный запас. в) Подготовительный запас. г) Технологический запас. д) Нормативный запас. 7. В правую часть материального баланса включаются следующие виды расходов: а) Остатки на конец планового периода. б) Ремонтно-эксплуатационные периоды. в) Импорт. г) Основное производство и капитальное строительство. д) Остатки на начало планового периода. 11. Размер производственного запаса зависит: а) От потребности в сырье и материалах. б) Сезонности поставки материалов. в) Климатических условий и месторасположения организации. г) Конкурентоспособности организации на рынке товаров и услуг. д) Периодичности использования сырья и материалов в производстве. 11. При календарном планировании производится: а) Непрерывный контроль за выполнением	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		плановых заданий и координация работы сопряженных подразделений и рабочих мест б) Разработка и доведение плановых заданий до конкретных исполнителей. в) Расчет и обоснование производственной программы и полной себестоимости продукции. г) Закрепление за подразделениями организации части производственных фондов для самостоятельного использования их в процессе производства. д) Организация системы финансовых расчетов на внутрипроизводственном уровне. 12. В оперативно-календарном планировании массового производства обычно применяются: а) Подетальная система планирования. б) Комплексные системы планирования. в) Позаказная система планирования. г) Нет верного ответа.	
Уметь	– формулировать типовые задачи в прикладных исследованиях; – обосновывать способы поиска эффективного решения; – рассчитывать количественные и качественные пока-	***Примерные практические задания:*** **1. Методика Экспресс SWOT-анализа («прямого» SWOT-анализа)** 1. Дать характеристику выбранной для анализа организации (спектр выполняемых работ, выпускаемых товаров, услуг). 2. Провести PEST–анализ, для трех сценариев	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
	затели	развития событий, используя качественное описание влияния факторов на организацию взвешенную оценку влияния факторов среды и метод построения матриц возможностей и угроз. 4. Выявить наиболее значимые возможности и угрозы для деятельности организации. 5. По аналогии провести анализ ближнего окружения и сделать вывод о соотношении возможностей и угроз. 6. Уточнить перечень сильных и слабых сторон организации на основе комплексной оценки конкурентоспособности. 7. Используя «переформатированную» матрицу SWOT построить матрицу решений для квадрантов SOW и SOT. **2. Методика «обратного» SWOT-анализа** 1. На основе результатов «прямого» SWOT - анализа выявить возможные «стратегические разрывы». 2. Для реалистичного варианта развития события смоделировать состояние ресурсного потенциала (как совокупности сильных и слабых сторон), обеспечивающее гарантированное достижение стратегических целей (и их превышение). 3. Разработать план достижения модельного состояния ресурсного потенциала. **3. Методика «обратного» SWOT-анализа Применение линейного программирования в**	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		производственном планировании	
Владеть	– методами подготовки аналитических материалов	***Примерный перечень тем контрольных работ*** 1. Перспективы использования матриц стратегического выбора при разработке стратегии организации 2. Теоретико-методологические аспекты определения стратегических альтернатив и выбора альтернативных решений 3. Теоретико-методологические аспекты формулировки миссии и стратегических целей организации 4. Управление в условиях стратегических неожиданностей: проблемы и перспективы 5. Основные направления достижения конкурентных преимуществ организации 6. Стратегии организационных изменений: проблемы и перспективы 7. Управление посредством выбора стратегических позиций и путем ранжирования стратегических задач. 8. Стратегии ценообразования организации как составляющая стратегии маркетинга 9. Управление посредством выбора стратегических позиций и путем ранжирования стратегических задач. 10. Проблемы финансового анализа, его место в разработке стратегии предприятия. 11. Понимание организационной среды и ее влия-	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		ние на выработку стратегии организации. 12. Теоретико-методологические аспекты проведения конкурентного анализа в условиях неопределенности 13. Проблемы управленческого анализа, его место в разработке стратегии предприятия. 14. Диагностическое целеполагание как этап разработки стратегии организации. 15. Стратегии товародвижения и товаропродвижения в современной организации. 16. Теоретико-методологические и методические аспекты реализации стратегии организации 17. Проблемы и перспективы разработки товарной стратегии организации. 18. Стратегия управления персоналом организации: проблемы и перспективы. 19. Стратегическая значимость ключевых элементов организации 20. Анализ и реализация общих конкурентных стратегий организации 21.Теоретические и методические основы проведения конкурентного анализа	
Знать	основные термины и понятия состав источников получения информации для осуществления анализа, мониторинга и оценки финансового состояния предприятия;	Вид аттестации по итогам практики – зачет с оценкой, который проводится в форме составления, оформления и защиты отчета. В качестве критериев оценки результатов практики выступают: – выполнение требований преддипломной	*Производственная - преддипломная практика*

<table>
<tr><th>Структурныйэлемент компетенции</th><th>Планируемые результаты обучения</th><th>Оценочныесредства</th><th>Структурный элемент образовательной программы</th></tr>
<tr><td></td><td>методы и приемы финансового анализа для обработки результатов расчетов и обоснования полученных выводов</td><td>практики студентами в соответствии с программой,
– составление и предоставление отчета в сроки, предусмотренные графиком учебного процесса,
– выполнение индивидуальных заданий руководителя преддипломной практики от организации.
– предоставление отчета, который должен включать основные структурные элементы и соответствовать требованиям, предъявляемым к содержанию отчета и его структурным элементам,
– защита отчета руководителю практики от кафедры менеджмента
Обязательной формой отчетности студента-практиканта является письменный отчет</td><td></td></tr>
<tr><td>Уметь</td><td>использовать методы количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений;
работать с совокупностью аналитических показателей для оценки ликвидности, финансовой устойчивости, платежеспособности и деловой активности организаций;
адаптировать существующие модели к конкретным задачам</td><td>На протяжении всего периода прохождения практики рекомендуется студентам-практикантам вести дневник практики.
<table><tr><th>Дата</th><th>Наименование подразделения, где проходит практика</th><th>Краткое опи полненной</th></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr></table></td><td></td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Структурныйэлемент компетенции</th><th>Планируемые результаты обучения</th><th>Оценочныесредства</th><th>Структурный элемент образовательной программы</th></tr>
<tr><td></td><td>менеджмента и развития организации</td><td>Документация, изученная за время прохождения практики
<table><tr><td></td><td>Наименование</td><td>Краткое содержа</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr></table></td><td></td></tr>
<tr><td>Владеть</td><td>методами количественного и качественного анализа информации
методами экономического и организационного моделирования; проектирования финансовых и управленческих процессов;
способностью проектировать и создавать экономические, финансовые и организационно-управленческие модели</td><td>Требования к оформлению отчета и дневника:
− заполняется только одна сторона листа;
− шрифт Times New Roman, кегль 14;
− стиль текста – обычный, выравнивание - по ширине;
− красная строка - 1,25
− интервал печати – 1,5;
− левое поле – 30 мм, правое – 10 мм, верхнее и нижнее – 20 мм;
− цвет чернил, картриджа – черный;
− страницы нумеруют арабскими цифрами; на титульном листе номер не ставится, на последующих страницах номер проставляют в низу по центру (нумерация страниц сквозная);
− текст делится на разделы, подразделы, пункты;
− заголовки разделов пишут симметрично тексту прописными буквами, начиная с нового листа. Заголовки подразделов (пунктов) пишут строчными буквами (кроме первой прописной). Допускается жирное и курсивное выделение</td><td></td></tr>
</table>

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		заголовков. Переносы слов в заголовках не допускаются. Точку в конце заголовка не ставят; – разделы, подразделы и пункты нумеруют арабскими цифрами; введение и заключение не нумеруются; нумерация таблиц, рисунков, формул сквозная.	
ПК-5 - владением методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде			
Знать	- методы экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов на различных рынках	**Перечень теоретических вопросов к экзамену:** 1. Производственное предприятие, их классификация и структура. 2. Внутренняя и внешняя среда предприятия. 3. Организационно - правовые формы предприятия: акционерное общество. 4. Организационно - правовые формы предприятия: общество с ограниченной ответственностью. 5. Организационно - правовые формы предприятия: товарищества. 6. Организационная структура управления производством. 7. Стили руководства. 8. Содержание и стадии процесса принятия решений.	*Экономика и управление компанией*
Уметь	- разрабатывать стратегии поведения экономических аген-	***Примерные практические задания:*** 1. Выполнить диагностику стратегического плана	

<table>
<tr><th>Структурныйэлемент компетенции</th><th>Планируемые результаты обучения</th><th>Оценочныесредства</th><th>Структурный элемент образовательной программы</th></tr>
<tr><td></td><td>тов и прогнозировать последствия применения стратегий при различных сценариях общественного развития</td><td>реформирования машиностроительного предприятия «Далан». Организационно-технические мероприятия стратегического плана реформирования предприятия способствуют сокращению численности на 120 чел. Объем продукции по плану и по отчету – 123000 тыс. ден. ед. Производство продукции на одного работника по отчету составляет 320 тыс. ден. ед.
Рассчитать повышение производительности труда и численности работников по стратегическому плану реформирования машиностроительного предприятия «Далан».
2. Проанализировать выполнение плана реализации продукции и производительности труда. Рассчитать влияние факторов, влияющих на изменение объема реализации (способом абсолютных разниц). Сделать выводы и предложения.
Исходные данные:
<table>
<tr><th>Показатели</th><th>План</th><th>Факт</th></tr>
<tr><td>1. Объем реализации продукции, тыс. ден. ед. (в сравнимых ценах)</td><td>21 00</td><td>21 34</td></tr>
<tr><td>2. Среднедневная выработка одного работника, ден. ед. (в сравнимых ценах)</td><td>45</td><td>46 ,8</td></tr>
</table>
</td><td></td></tr>
</table>

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
Владеть	- приемами и методами решения конкретных задач по обоснованию стратегии поведения экономических агентов на различных рынках; - навыками подготовки заданий и разработки системы социально-экономических показателей хозяйствующих субъектов; - навыками составления экономических разделов планов предприятий и организаций различных форм собственности; - навыками разработки стратегии поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде	***Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания*** 1. Выполнить диагностику стратегического плана реформирования ПАО «Интерн» по таким исходным данным: 1. годовой объем производства по отчетным данным – 206500 т; 2. стоимость продукции – 273000 тыс. ден. ед.; 3. численность персонала – 3800 чел.; 4. после проведения организационных мероприятий стратегического плана реформирования предприятия объем продукции в натуральном выражении увеличивается на 6,5%. Средняя оптовая цена вырастет на 8,1%; 5. сокращение численности персонала составит 120 чел. Рассчитать производительность труда и повышение ее уровня за счет проведения организационно-технических мероприятий на ПАО «Интерн». **2.** Предприятие состоит из четырех цехов. Цех 1 – заготовительный, цехи 2, 3, 4 специализируются на изготовлении конкретных видов продукции и имеют заказы на планируемый год. Определите плановую выручку от реализации продукции по предприятию на год на основе следующих данных.	

<table>
<tr><th>Структурныйэлемент компетенции</th><th>Планируемые результаты обучения</th><th>Оценочныесредства</th><th>Структурный элемент образовательной программы</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td>План производства продукции:<table><tr><td rowspan="2">Цех</td><td colspan="2">По плану на год, ты</td></tr><tr><td>стоимость продук-ции, всего</td><td>в том чи тов дл</td></tr><tr><td>Цех 2</td><td>47201</td><td></td></tr><tr><td>Цех 3</td><td>37877</td><td></td></tr><tr><td>Цех 4</td><td>3791</td><td></td></tr></table>Пояснение: полуфабрикаты, подлежащие переработке в других цехах, не являются реализованной продукцией.
3. Три основных фактора производства – природные, человеческие и капитальные ресурсы. В какой из предложенных групп наилучшим образом представлены все эти факторы?
а) Рента, рабочие, деньги.
б) Нефть, водители такси, ценные бумаги
в) Железная руда, учителя, грузовики
г) Фермеры, банкиры, производители</td><td></td></tr>
<tr><td>Знать</td><td>– Основные определения и понятия экономического и стратегического анализа
– Основные методы и методики экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов</td><td>Теоретические вопросы
1. Исследования и их роль в научной и практической деятельности человека.
2. Типология исследований управления.
3. Характеристики исследования систем управления.
4. Методология исследований в менеджменте: понятие и практическое содержание.
5. Цель, объект и предмет исследования в ИСУ.
6. Проблема в исследовании управления.</td><td>Методы исследований в менеджменте</td></tr>
</table>

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
	и рынков – Основные правила экономического и стратегического анализа	7. Результаты исследования управления. 8. Основные требования, предъявляемые к менеджерам исследовательского типа. 9. Методы исследования систем управления. Состав и выбор методов ИСУ. 10. Общенаучные методы исследования исследований в менеджменте. 11. Специфические методы исследования исследований в менеджменте. 12. Метод «дерева целей» как специфический метод исследований в менеджменте. 13. Применение SWOT-анализа в практике исследования. 14. Экспертные оценки в ИСУ. 15. Исследование управления посредством социально-экономического экспериментирования. 16. Социологические исследования СУ. 17. Тестирование в исследовании систем управления. 18. Метод «мозгового штурма» как специфический метод ИСУ. 19. Методологические подходы к исследованию систем. 20. Диалектический подход к исследованию. 21. Системный подход к исследованию. 22. Процессный подход к исследованию. 23. Ситуационный подход к исследованию. 24. Функциональный подход в ИСУ. 25. Рефлексивный подход в ИСУ.	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		26. Основы построения систем управления. 27. Система: понятие, структура, элемент, связи, свойства и др. 28. Классификация систем. Основные закономерности систем. 29. Простейшая модель системы управления организации (предприятия). 30. Характеристика элементов системы управления. 31. Планирование исследования систем управления. Программа и план исследования. 32. Организация исследования в практике управления. 33. Применение метода сетевого планирования в управлении. 34. Критерии и показатели социально-экономической эффективности систем управления. 35. Основные подходы к оценке эффективности управления. 36. SADT-методология и технология структурного анализа и проектирования. 37. Графические методы ИСУ. 38. Диагностика систем управления. 39. Консультирование как форма организации исследования систем управления. 40. Технологические схемы проведения исследования систем управления. 41. Системный анализ в ИСУ.	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		42. Разработка гипотезы и концепции исследования системы управления. 43. Параметрическое исследование и факторный анализ систем управления. 44. Функциональная роль исследования в развитии систем управления	
Уметь	– Приобретать знания в области проведения экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков – Применять знания в профессиональной деятельности, использовать их на междисциплинарном уровне – Выделять методы экономического и стратегического анализа – Составлять программу проведения экономического и стратегического анализа	***Практическое задание*** В рамках задания необходимо выбрать объект исследования – организацию любой формы собственности и вида деятельности. В качестве таковой может быть выбрано предприятие, на котором работает студент, либо учебное заведение (или его структурное подразделение), где он обучается. Далее необходимо дать краткую характеристику организации по направлениям: – цели, задачи, функции, основные виды деятельности: – форма собственности; – наименование выпускаемой продукции (оказываемых услуг); – стадия развития (этап жизненного цикла организации) Далее, необходимо ответить на все поставленные вопросы анкеты общей экспресс – диагностики системы управления промышленным предприятием (таблица 3), по результатам которой определить положительные (сильные) и отрицательные («узкие») места в системе управления, т.е. выявить основные причины негативных сторон,	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		определивших низкий уровень управления в данной системе. По этим «узким» местам следует выявить наиболее важные проблемы в системе управления Вашего предприятия и сформулировать необходимые рекомендации по ее совершенствованию. Используя табл. 1, в зависимости от числа положительных ответов «да» и полученной при анализе информации, необходимо определить сильные и «узкие» места в системе управления предприятия и заполнить табл. 2. По этим «узким» местам следует выявить наиболее важные проблемы в системе управления Вашего предприятия и сформулировать необходимые рекомендации по ее совершенствованию. *Таблица 1* Примерные диапазоны положительных ответов и рекомендации по результатам экспресс – опроса о состоянии дел по управлению предприятием	

<table>
<tr><th>Структурныйэлемент компетенции</th><th>Планируемые результаты обучения</th><th>Оценочныесредства</th><th>Структурный элемент образовательной программы</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td>
<table>
<tr><td>Количество ответов «да»</td><td>Рекомендация</td></tr>
<tr><td>39–38</td><td>Особой необходимости в проведении прикл (по ее созданию или совершенствованию) н следует делать то, что делается.</td></tr>
<tr><td>37–34</td><td>Следует думать о необходимости п исследования системы управления (п совершенствованию).</td></tr>
<tr><td>33–25</td><td>Проведение прикладного исследования сис созданию или совершенствованию) бы предприятию.</td></tr>
<tr><td>24–0</td><td>Проведение прикладного исследования с созданию или ее совершенствованию) долж задачей предприятия.</td></tr>
</table>
Таблица 2
Сильные стороны и «узкие» места в системе управления предприятия
<table>
<tr><td>Сильные стороны СУ</td><td>Узк</td></tr>
<tr><td></td><td></td></tr>
</table>
</td><td></td></tr>
<tr><td>Владеть</td><td>– Владеть методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков
– Практическими навыками использования методов экономического и стратегического анализа</td><td>Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания
Задание «Анализ системы управления современной организации»
1. Охарактеризуйте профиль деятельности вашей организации. Определите основные направления развития вашей организации.
2. Сформулируйте миссию и главную цель (конечный результат) деятельности вашей организации.</td><td></td></tr>
</table>

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
	– Возможностью междисциплинарного примененияоя методв экономического и стратегического анализа	3. Проанализируйте организационную структуру управления вашей организацией, ее достоинства и недостатки. Составьте схему организационной структуры организации. 4. Разработайте Положение о структуре управления организации, должностные инструкции руководителей и специалистов ведущих подразделений. 5. Охарактеризуйте систему внутреннего документооборота организации. Вычертите блок-схему входящей и исходящей доркументации. 6. Проведите анализ конкурентной среды и определите основные направления, формы, методы и средства деятельности конкурирующих организаций (на примере 2-3 реально существующих организаций-конкурентов вашего профиля деятельности). Проанализируйте свои достоинства и недостатки по сравнению с конкурирующими организациями. 7. Разработайте мероприятия, позволяющие повысить конкурентную способность вашей организации. Проанализируйте возможность конкурентной защиты разработанной структуры управления организации, при необходимости внося изменения. 8. Ответьте на поставленные задания письменно	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
Знать	- Факторы внешней среды прямого и косвенного воздействия на предприятия; - Области практической реализации результатов системного анализа	**Теоретические вопросы** 1 Понятие стратегического управления, его цель и задачи 2. Этапы стратегического управления. 3. Целевые категории стратегического управления: видение, миссия, стратегические цели, стратегия 4. Развитие стратегического управления на российских предприятиях в современных условиях. 7. Составляющие и типы внешней среды. Цели анализа внешней среды 8. Составляющие переменные внутренней среды. Цели анализа внутренней среды. 9. Сущность и понятие стратегического анализа. 10. Подсистема анализа и идентификация факторов макросреды. 11. Конструкция отраслевого и конкурентного анализа. 12. Пять угроз и пять сил по М. Портеру. 13. Ключевые факторы успеха. 14. Подсистема анализа микросреды. 15. Методы и подходы к проведению управленческого анализа. 16. Цель и этапы ситуационного анализа. 17. Методология SWOT-анализа. 18. Сущность, цели и основные этапы портфельного анализа	*Современный стратегический анализ*

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		19. Матрица Бостонской консультационной группы. 20. Матрица портфельного анализа McKincey - General Electric 21. Матрица фирмы Arthur D. Little 22. Проект PIMS 23. Матрица И.Ансоффа. 24. Методология SPACE-анализа 25. Ключевые характеристики эффективной стратегии. 26. Базовые стратегии. 27. Составляющие стратегического выбора 28. Понятие стратегических альтернатив 29. Подходы к формированию стратегических альтернатив 30. Процесс реализации стратегии. Оценка эффективности реализации стратегии	
Уметь	- Составлять программу позиционирования предприятия на рынке	***Примерные практические задания*** Необходимо изучить факторы внешней и внутренней среды и выделить те из них, которые реально влияют на деятельность анализируемой организации или органа управления. На деятельность любой организации обязательно будут влиять следующие факторы: социальные (S), технологические (T), экономические (E) и политические (P). Также обязательно будут влиять факторы конкурентного окружения (КО-факторы): структура конкуренции и характеристика рынка. Если, по мнению автора, на реализацию товара	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		будут влиять и другие факторы внешней среды, например природные, их также надо включить в анализ. Результаты анализа должны быть представлены в виде STEP-матрицы.	
Владеть	- Методическими подходами к выбору стратегии; - Специфическими особенностями базовых стратегий развития	***Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания*** Применяемый для анализа среды организации метод SWOT: сила (strength), слабость (weakness), возможности (opportunities), и угрозы (threats) - является широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Применяя метод SWOT, удается установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами и возможностями. Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, и после этого установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации. Провести SWOT-анализ выбранного предприятия	
Знать	– Основные определения и понятия экономического и стратегического анализа – Основные методы и методики экономиче-	Теоретические вопросы 1. Теория организации и организационное поведение и их место в системе научных знаний 2. Эволюция взглядов на организацию и организационное поведение	*Теория организации и организационное поведение*

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
	ского и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков – Основные правила экономического и стратегического анализа	3. Основополагающие идеи теории организации и организационного поведения 4. Законы организации и их классификация. Основополагающие и менее важные законы организации. Специфические законы социальной организации 5. Принципы организации и их классификация Принципы структуризации, процессуализации, рационализации. Принципы статического и динамического состояния организаций 6. Процесс организации, его структурные элементы 7. Объекты и субъекты организаторской деятельности 8. Организация как система. 9. Социальная организация, понятие, черты, классификация 10. Хозяйственные организации: понятие, функции, классификация 11. Жизненный цикл организации 12. Внутренняя среда организации, её составляющие 13. Внешняя среда организации, взаимодействие организации с внешней средой 14. Организация и управление. Самоорганизация и самоуправление 15. Строение организации. Типы организационных структур	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		16. Организационная культура: понятие, элементы и функции 17. Методы формирования и развития организационной культуры 18. Взаимодействие человека и организации 19. Организационные полномочия, их виды, механизм распределения 20. Личностный аспект взаимодействия человека и организации. 21. Групповое поведение в организации. Динамика групп. 22. Коммуникации в организации: понятие, значение, виды, структура. 23. Организационные полномочия. Делегирование полномочий 24. Организационное проектирование: понятие и особенности 25. Этапы и методы организационного проектирования 26. Проектирование организационных структур 27. Организационные изменения и преобразования 28. Причины сопротивления организационным изменениям и пути их преодоления 29. Лидерство в организации. Типы лидеров. Формальное и неформальное лидерство. 30. Концепции лидерства 31. Будущее социальной организации	

<table>
<tr><th>Структурныйэлемент компетенции</th><th>Планируемые результаты обучения</th><th>Оценочныесредства</th><th>Структурный элемент образовательной программы</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td>32. Инновационные управленческие коммуникации
33. Стили управления. Подходы к классификации стилей управления.
34. Управленческая решётка.
35. Конфликт. Стратегии разрешения конфликтов и конфликтных ситуаций в организации</td><td></td></tr>
<tr><td>Уметь</td><td>– Приобретать знания в области проведения экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков
– Применять знания в профессиональной деятельности, использовать их на междисциплинарном уровне
– Выделять методы экономического и стратегического анализа
– Составлять программу проведения экономического и стратегического анализа</td><td>Практические задания
Задание 1. Рассмотрите выбранную вами организацию как совокупность пяти подсистем внутренней среды, составляющих структуру организации: управляющей, обеспечивающей, преобразующей, сбытовой и обслуживающей. Каковы основные функции каждой из этих подсистем? Какие подразделения или отдельные должности могут входить в каждую из этих подсистем? Заполните табл. 3. Выскажите свое мнение о том, как скажется удаление каждой из подсистем на эффективности функционирования организации.
Таблица 3
Подсистемы внутренней среды организации
<table><tr><td>рганиза-</td><td>Основные функции</td><td>По,</td></tr><tr><td>я</td><td></td><td></td></tr><tr><td>щая</td><td></td><td></td></tr></table></td><td></td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Структурныйэлемент компетенции</th><th>Планируемые результаты обучения</th><th>Оценочныесредства</th><th>Структурный элемент образовательной программы</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td>
<table>
<tr><td>Преобразующая</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Сбытовая</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Обслуживающая</td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>

Задание 2. Среди элементов (факторов) внутренней и внешней среды выделите только те элементы, которые оказывают наиболее выраженное влияние на эффективность функционирования организаций:
– университета;
– ОАО ММК;
– хлебокомбината;
– кафе;
– фитнес-клуба.</td><td></td></tr>
<tr><td>Владеть</td><td>– Владеть методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков
– Практическими навыками использования методов экономического и стратегического анализа
– Возможностью междисциплинарного применения методов экономического и страте-</td><td>Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания
1. Рассмотрите перечисленные ниже организации с позиций системного подхода:
– завод по производству легковых автомобилей;
– коммерческий банк;
– горнолыжный центр;
– туристическое агентство.
Для каждой организации определите внутреннюю среду: миссию, цели и задачи, используемые технологии, персонал, структуру. Составляющие элементы внутренней среды раскройте в табл. 1. Почему их называют внутренними пере-</td><td></td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Структурныйэлемент компетенции</th><th>Планируемые результаты обучения</th><th>Оценочныесредства</th><th>Структурный элемент образовательной программы</th></tr>
<tr><td></td><td>гического анализа</td><td>менными? Обозначьте схематично взаимосвязи элементов внутренней среды. Обоснуйте перед аудиторией свой вариант.
Таблица 1
Элементы внутренней среды организации
<table>
<tr><td>Мис-я</td><td>Цели</td><td>Зада-чи</td><td>Пер-сонал</td><td>нол</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>
Для каждой организации определите существенные факторы внешней среды прямого и косвенного воздействия. Занесите их табл. 2. Обоснуйте свой вариант. На примерах покажите взаимосвязь факторов внешней и внутренней среды.
Таблица 2
Факторы прямого и косвенного воздействия внешней среды
<table>
<tr><td>ация</td><td>Факторы прямого воздействия</td><td>Ф в</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
</table></td><td></td></tr>
<tr><td>Знать</td><td>- Методики системного стратегического анализа, методы анализа, применяемые при решении различных задач анализа;
- Факторы внешней среды</td><td>Перечень теоретических вопросов к экзамену:
16. Управление долгосрочными инвестиционными проектами предприятия</td><td>Управление эффективностью бизнесом</td></tr>
</table>

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
	прямого и косвенного воздействия на предприятия, законодательные и нормативные правовые акты, регламентирующие производственно-хозяйственную и финансово-экономическую деятельность предприятия; - Области практической реализации результатов системного анализа, основные направления анализа и диагностики финансово-хозяйственной деятельности предприятия в зависимости от поставленных целей, требований и интересов пользователей	17. Диагностика потенциального банкротства предприятия и повышение его платежеспособности 18. Управление производственными и финансовыми рисками деятельности предприятия и способы их оптимизации 19. Управление конкурентоспособностью предприятия. 20. Управление конкурентоспособностью продукции предприятия 21. Управление инновационной деятельностью предприятия. 22. Управление результатами социального развития предприятия 23. Управление эффективностью инвестиционных решений. 24. Оценка экономического потенциала предприятия. 25. Анализ и оптимизация структуры источников финансирования деятельности предприятия 26. Управление рентабельностью и повышение деловой активности предприятия. 27. Управление кредитоспособностью предприятия и меры по ее повышению 28. Управление дебиторской и кредиторской задолженностью предприятия и улучшение его качества.	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		29. Оценка влияния инфляции на финансовые результаты предприятия. 30. Управление качеством прибыли и влияние учетной политики на сумму прибыли.	
Уметь	- Применять знания в профессиональной деятельности для оценки эффективности управленческих решений; - Распознавать эффективное управленческое решение от неэффективного; - Составлять программу позиционирования предприятия на рынке, обосновывать выбор вариантов принятия управленческих решений, направленных на повышение эффективности деятельности предприятия и его структурных подразделений	***Примерные практические задания для экзамена:*** **Анализ выполнения производственной программы** По приведенным данным оцените ситуацию. Чистая прибыль от всех видов деятельности за отчетный период – 40 тыс. руб., за предыдущий – 30, стоимость собственного капитала за отчетный период – 900, за предыдущий – 980 тыс.руб.: а) эффективность использования капитала возросла; б) эффективность использования капитала снизилась; в) эффективность использования капитала не изменилась	
Владеть	- Методическими подходами к выбору стратегии, навыками использования основных методов анализа оценки финансовых результатов и финансового состояния предприятия и тенденций их развития; - Специфическими особенностями базовых стратегий раз-	**Примерный перечень тем курсовых работ:** 1. Управление продажами и формирование ценовой политики предприятия. 2. Управление конкурентоспособностью предприятия. 3. Управление долгосрочными инвестиционными проектами предприятия. 4. Управление формированием и использованием прибыли предприятия.	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
	вития; - Навыками определения направлений развития организации и разработки стратегических планов развития	5. Диагностика потенциального банкротства предприятия и повышение его платежеспособности. 6. Управление производственными и финансовыми рисками деятельности предприятия и способы их оптимизации.	
Знать	– методики системного стратегического анализа. – Факторы внешней среды прямого и косвенного воздействия на предприятия	Перечень теоретических вопросов к экзамену: 27. Подготовка информации, необходимой для оценки стоимости бизнеса. Внешняя и внутренняя информация 28. Методы количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений 29. Финансовая отчетность. Основные методы ее анализа и корректировки 30. Основные показатели финансовой устойчивости организации 31. Коэффициенты ликвидности 32. Показатели рентабельности 33. Расчет показателей деловой активности 34. Комплексная оценка вероятности банкротства 35. Доходный подход. Метод капитализации 36. Доходный подход. Метод дисконтирования 37. Сравнительный подход Метод рынка каптала 38. Сравнительный подход Метод сделок 39. Сравнительный подход Метод отраслевых	*Управление стоимостью бизнеса*

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		коэффициентов 40. Затратный подход. Метод чистых активов 41. Затратный подход. Метод ликвидационной стоимости 42. Экономическое содержание и основные этапы метода дисконтирования денежного потока 43. Выбор модели (типа) денежного потока. 44. Определение длительности прогнозного периода и его единицы измерения 45. Проведение ретроспективного анализа валовой выручки от реализации и ее прогноз 46. Проведение ретроспективного анализа и подготовка прогноза расходов 47. Проведение анализа и прогнозирования инвестиций. 48. Расчет величины денежного потока для каждого года. 49. Определение ставки дисконтирования 50. Расчет величины стоимости компании в постпрогнозный период 51. Расчет стоимости бизнеса 52. Расчет обоснованной величины стоимости бизнеса методом дисконтированных денежных потоков с учетом заключительных поправок **Проверочный тест** 1. Качественные методы принятия управленческих решений включают в себя: 11. коллективную экспертную оценку 12. метод Дельфи	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		13. метод комиссий 14. древо целей 15. мозговую атаку (мозговой штурм) и др. 2. Определить соответствие методы принятия управленческих решений и их особенности: метод сценариев, метод Дельфи, количественные методы. 7. Многоуровневые анкеты 8. Обработка информации в количественных измерителях 9. Выявление тенденций, взаимосвязи факторов 3. Выберите неправильный ответ. К основным видам сравнения относятся 9. Сравнение отчетных показателей с плановыми 10. Сравнение плановых показателей с показателями предшествующего периода 11. Сравнение показателей за каждый день 12. Правильного ответа нет 4. Установите правильную последовательность стадий моделирования решений: построение математической модели; 11. формирование дела моделирования; 12. определение состава факторов влияющих на ситуацию; 13. определение степени влияния факторов на ситуацию; 14. корректировка, обновление модели;	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		15. проверка адекватности модели и найденного решения. 5. Наиболее распространенные методы разработки, оптимизации решений - это: 9. статистический анализ; 10. методы моделирования; 11. агрегирование и декомпозиция; 12. методы экспертных оценок. 6. Ситуация для управления которой необходимо использовать модели управления запасами - это: 9. превышение фактического объема готовой продукции на складе нормативного уровня; 10. установление конкурентами депинговых цен; 11. несоответствие количества телефонных линий и спроса на услуги телефонной связи; 12. необходимость оптимизации структуры производственной программы, при заданном объеме ресурсов. 7. Причина необходимости разработки моделей линейного программирования - это: 8. рост цен на сырье; 9. дефицит ресурсов; 10. обострение конкуренции; изменение структуры производственной программы.	
Уметь	– применять количественные и качественные методы анализа, строить различные модели	***Практические задания*** 1. Проведите разложение ROE компании ПАО «Магнит» по модели Дюпон, за период с 2010 по	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		2015 год, используя данные финансовой отчетности компании и ее годовых отчетов. Проанализируйте динамику показателей. Используя формулу Дюпона, определите, какой фактор имеет большее влияние на рентабельность собственного капитала компании: рентабельность продаж, оборачиваемость активов или мультипликатор собственного капитала. Основываясь на результатах проведенной оценки, составьте аналитическое заключение, в котором охарактеризуйте и аргументируйте практику применения модели Дюпон, определите ее преимущества и недостатки. 2. На складах одной из крупных компьютерных фирм скопилось значительное количество непроданных персональных компьютеров, что отрицательно сказывалось на рентабельности производства. Руководство фирмы поставило задачу резко сократить количество непроданных компьютеров. Аналитической группой было сгенерировано несколько альтернативных вариантов решения этой проблемы, среди которых было отобрано два основных: 5. Значительное снижение отпускной цены. 6. Обновление упаковки и заметное повышение продажной цены. Задание: определите в общих чертах характер развития ситуации по первому и по второму сценариям. Какой сценарий развития ситуации вы считаете более предпочтительным?	

<table>
<tr><th>Структурныйэлемент компетенции</th><th>Планируемые результаты обучения</th><th>Оценочныесредства</th><th>Структурный элемент образовательной программы</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td>3. Определить причины низкого значения ROE, используя анализ Дюпона
.
<table><tr><td>Показатель</td><td>1</td><td>2</td><td></td></tr><tr><td>Прибыль</td><td>70</td><td>200</td><td>20</td></tr><tr><td>Собственный капитал</td><td>1 670</td><td>1 860</td><td>20 2</td></tr><tr><td>Объем продаж</td><td>2 600</td><td>3 230</td><td>1 2</td></tr><tr><td>Сумма активов по балансу</td><td>1 930</td><td>2 240</td><td>22 5</td></tr><tr><td>ROE</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Причина</td><td></td><td></td><td></td></tr></table>4. Определить рейтинг предприятий на основе уровня показателей их финансового состояния с помощью метода суммы мест по данным табли-цы:
<table><tr><td rowspan="2">Показатели</td><td colspan="4">Предприятие</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr><tr><td>коэффициент абсолютной ликвидности</td><td>0,15</td><td>0,11</td><td>0,09</td><td>0,08</td></tr><tr><td>коэффициент срочной ликвидности</td><td>0,85</td><td>0,90</td><td>0,65</td><td>0,55</td></tr><tr><td>коэффициент текущей ликвидности</td><td>0,90</td><td>1,20</td><td>1,10</td><td>0,70</td></tr><tr><td>коэффициент</td><td>0,88</td><td>0,68</td><td>0,5</td><td>0,1</td></tr></table></td><td></td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Структурныйэлемент компетенции</th><th>Планируемые результаты обучения</th><th>Оценочныесредства</th><th>Структурный элемент образовательной программы</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td>
<table>
<tr><td>автономии</td><td></td><td></td><td>6</td><td>6</td></tr>
<tr><td>коэффициент маневренности собственных средств</td><td>0,11</td><td>0,09</td><td>0,05</td><td>0,01</td></tr>
</table>
</td><td></td></tr>
<tr><td>Владеть</td><td>– методами экономического и организационного моделирования, проектирования финансовых и управленческих процессов;</td><td>
Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания
№ 1 Располагая собственным капиталом в 60 тыс. руб. предприятие для выхода из кризиса решило существенно увеличить объем своей хозяйственной деятельности за счет привлечения заемного капитала. Коэффициент валовой рентабельности активов (без учета расходов по оплате процента за кредит) составляет 10%. Минимальная ставка процента за кредит (ставка без риска) составляет 8%. Необходимо определить, при какой структуре капитала будет достигнут наивысший уровень финансовой рентабельности предприятия.
<table>
<tr><th>Показатели</th><th>вариант 1</th><th>вар</th></tr>
<tr><td>Сумма собственного капитала, тыс.руб.</td><td>60</td><td></td></tr>
<tr><td>Возможная сумма заемного капитала, тыс.руб.</td><td>-</td><td></td></tr>
<tr><td>Общая сумма капитала, тыс.руб. (ст. 1 + ст. 2)</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Коэффициент финансового левериджа (ст. 2 / ст. 1)</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Коэффициент валовой рентабельности активов, %</td><td></td><td></td></tr>
</table>
</td><td></td></tr>
</table>

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*			*Структурный элемент образовательной программы*			
		Ставка процента за кредит без риска, %						
		Премия за риск, %	-		-	0,5	1,0	1,5
		Ставка процента за кредит с учетом риска, %						
		Сумма валовой прибыли без процентов за кредит, тыс.руб. (ст.3 · ст.5) 100)						
		Сумма уплачиваемых процентов за кредит, тыс.руб. ((ст.2 · ст.8) / 100)						
		Сумма валовой прибыли с учетом уплаты процентов за кредит, тыс.руб. (ст.9 – ст. 10)						
		Ставка налога на прибыль, доли	0,2		0,2	0,2	0,2	0,2
		Сумма налога на прибыль, тыс.руб.(ст.11 · ст.12)						
		Сумма чистой прибыли, тыс.руб. (ст.11 – ст.13)						
		Коэффициент рентабельности собственного капитала, % ((ст.14 · 100) / ст.1)						
		№ 2 В соответствии с предложениями коммерческих банков кредит сроком на три года может быть предоставлен предприятию на следующих условиях: *Вариант А:* уровень годовой кредитной ставки – 18%, процент за кредит выплачивается авансом, погашение основной суммы долга- в конце кре-						

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		дитного периода. *Вариант Б:* уровень годовой кредитной ставки – 16%, процент за кредит выплачивается в конце каждого года, основной долг амортизируется равномерно в конце каждого года. *Вариант В:* уровень годовой кредитной ставки – 20%, процент за кредит выплачивается в конце каждого года, погашение основной суммы долга- в конце кредитного периода. Вариант Г: уровень годовой кредитной ставки дифференцирован – на первый год 16%, на второй год 19%, на третий год 22%, процент за кредит выплачивается в конце каждого года, погашение основной суммы долга- в конце кредитного периода. Предприятию необходимо привлечь кредит в сумме 100 тыс.руб. для преодоления кризиса. Среднерыночная ставка процента за кредит по аналогичным кредитным инструментам – 20% в год. Необходимо оценить предложенные условия и выбрать оптимальный вариант для предприятия.	
Знать	– методики системного стратегического анализа; – области практической реализации результатов системного стратегического анализа	**Перечень теоретических вопросов к зачету:** 1 Сущность риска, основные элементы, причины возникновения. 2. Объекты и субъекты риска.	*Риск-менеджмент*

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		3. Факторы риска. 4. Виды ущерба от риска. 5. Характеристика системы управления рисками. Сущность, причины, процедуры и форма управления рисками. задачи, решаемые при управлении рисками, правила риск-менеджмента. 6. Основные принципы управления риском (сзбегание, снижение, принятие, отказ). Этапы процесса управления риском (выявление и оценка, сравнение методов воздействия на риск, выбор методов воздействия на рск). 7. Методы выявления риска. Опросные листы, карты потоков, прямая инспекция, анализ финансовой и управленческой отчетности. Сущность и роль в оценке риска. 8. Сущность и методы идентификации риска. Ценности, подверженные рискам. Выявление факторов риска. 9. Статистические и вероятностные подходы к количественной оценке риска. Дисперсия и вариация как меры риска. Использование распределений Пуассона, Бернулли, Гаусса, Больцмана для оценки риска. 10. Построение профилей риска. Методы определения зон риска. Шкала риска. Понятие и использование для оценки различных видов риска. Построение шкалы риска для оценки риска банкротства. 11. Специфические показатели, используемые для	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		количественной оценки риска. Использование коэффициента β для оценки систематического риска. 12. Точка безубыточности, операционный и финансовый рычаг в оценке производственных и коммерческих рисков. 13. Коэффициенты ликвидности как измерители риска ликвидности на промышленных предприятиях и в финансовых институтах. Методы определения и управления рисками ликвидности. 14. Оценка риска банкротства через показатели деятельности предприятия. GAP-анализ, методы управления процентным риском. 15. Экспертные процедуры, используемые при оценке риска. Риски, учитываемые с помощью экспертных оценок. Преимущества и недостатки экспертных оценок. Общая характеристика, используемые методы, общая схема экспертизы. Методы согласования экспертных оценок. Обработка результатов экспертных процедур. 16. Построение профиля рисков для оценки рисков компании. 17. Использование VaR для оценки ценности под риском. 18. Критерии выбора рисковых решений на основе ожидаемой доходности, ожидаемой полезности, функции рискового предпочтения. 19. Моделирование портфельных рисков. Сущность и методы управления риском различными	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		классами инвесторов. Особенность применения бетта-коэффициентов в построении портфеля. особенности управления портфельным риском в финансовой и производственной сферах. 20. Проблемы выбора рисковых решений на основе доходности и риска. учет риска в оценке эффективности инвестиций. 21. Моделирование риска методом Монте-Карло. Показатель особенности применения этого метода при оценке инвестиционного риска. 22. Учет риска при принятии управленческих решений в условиях неопределенности. Методы Лапласа, Вальда Сэвиджа, Гурвица. 23. Хеджирование рисков. Использование производных инструментов для хеджирования финансовых рисков. Виды фьючерсных и опционных контрактов. Основные виды стратегий хеджирования. 24. Технология хеджирования ценовых, валютных и процентных рисков с помощью фьючерсов. 25. Методы использования свопов в хеджировании рисков. 26. Методы использования свопов в хеджировании рисков. 27. Методы использования опционов в хеджировании рисков. Дельта, гамма хеджирование. 28. Источники финансирования риска. Структура затрат при различных методах управления риском. Анализ эффективности методов управления	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		риском - общие подходы, экономические критерии. использование технологий временной стоимости в оценке эффективности управления рисками. 29. Производственный риск. Причины возникновения, структура, сущность, методы управления. Организация управления производственным риском. Риски неисполнения хозяйственных договоров. Риски усиления конкуренции. Риски возникновения непредвиденных расходов и сокращения доходов. Риски потери имущества предпринимательской организации. Риски невостребованности продукции. Промышленная безопасность. Управление рисками в промышленности. Модели оценки производственных рисков. 30. Финансовый риск. Причины возникновения, сущность, методы управления. Риски ликвидности в финансовых институтах. Механизмы управления ликвидностью. Инвестиционные риски. Процентные риски. Рыночные риски. 31. Инвестиционный риск. Закономерности управления Закономерности управления инвестиционными проектами. Структура инвестиционных рисков. Технологии учета рисков проекта. Проблемы количественной оценки риска проекта. . Отражение риска проекта в дисконтных ставках. Методы построения ставки дисконта. Проблемы страхования инвестиционных рисков. Практика страхования инвестиционных рисков.	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		32. Политический риск. Причины возникновения, сущность, методы управления. Модели оценки политических рисков. 33. Кредитный риск при коммерческом и банковском кредитовании. Методы учета и управления. Модели учета политических рисков. 34. Валютный риск. Причины возникновения, сущность, методы управления и моделирования. 35. Операционный риск. Причины возникновения, сущность, методы управления и моделирования. 36. Современная концепция риск-менеджмента. 37. Отношение к риску. Современные теории исследующие поведение субъекта в ситуации риска. 38. Концепция приемлемого риска. Границы риск-менеджмента. 39. Модель управления риском. 40. Система управления рисками. Принципы построения систем управления рсками. 41. Опыт построения систем управления рисками.	
Уметь	– выбирать эффективные решения на основе результатов стратегического анализа; – составлять программу позиционирования предприятия на рынке	***Примерные практические задания:*** Темы проектов: 1. Построение и анализ профилей риска различных групп стейкхолдеров. В качестве объекта выбираеся конкретное предприятие (российское или зарубежное). Исследовательская компонента при выполнении проекта проявляется в сле-	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		дующих моментах: а) определение фундаментальных основ и методических позиций для определения групп стейкхолдеров, описание и формализацию их интересов и рисков; б) выявление рисконесущих факторов и их оценка экспертными и количественными методами; в) формализация зон риска. 2. Построение карт риска для компании относительно стратегических или текущих рисков. В качестве объекта выбирается конкретное предприятие (российское или зарубежное). Исследовательская компонента при выполнении проекта проявляется в следующих моментах: а) определение методических подходов к идентификации и оценке рисков; б) выявление рисконесущих факторов и определение процедур оценки потерь (экспертными и количественными методами); в) построение карты риска и матрицы риска. **Задача** Акционерному обществу предлагается два рисковых проекта, данные о которых представлены ниже:	

<table>
<tr><th>Структурныйэлемент компетенции</th><th>Планируемые результаты обучения</th><th>Оценочныесредства</th><th>Структурный элемент образовательной программы</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td>
<table>
<tr><td>Состояния</td><td>Проект 1</td><td></td><td>Проект 2</td><td></td></tr>
<tr><td></td><td>вероятность</td><td>денежные по-токи</td><td>вероятность</td><td>денежные по-токи</td></tr>
<tr><td>1</td><td>0,2</td><td>40</td><td>0,4</td><td>0</td></tr>
<tr><td>2</td><td>0,6</td><td>50</td><td>0,2</td><td>50</td></tr>
<tr><td>3</td><td>0,2</td><td>60</td><td>0,4</td><td>100</td></tr>
</table>
Какой инвестиционный проект следует выбрать обществу, если оно оценивает рисконесущие стратегии, согласно следующих предпочтений:
а) рациональных ожиданий;
б) функции ожидаемой полезности при $U(W) = \sqrt{W}$;
в) функции рискового предпочтения $F(x, \sigma) = 5x - 2\sigma^2$
Задача
Компания производит пищевой продукт А с себестоимостью 1руб/шт и продает его по цене 2руб/шт. Полагают, что рынок может предъявить спрос на продукт А в размере: 100 шт. с вероятностью 0,3; 120 шт. с вероятностью 0,4; 150 шт. с вероятностью 0,3. Если компания производит продукта больше, чем его может потребить рынок, этот продукт утилизируется. затратами на утилизацию можно пренебречь.
Задание: Выбрать оптимальную производственную программу, позволяющую получить большую прибыль при разумном риске.
</td><td></td></tr>
</table>

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
Владеть	– методиками согласования результатов стратегического анализа с подходами по выбору стратегии организации; – навыками определения направлений развития организации на основе согласования решений по результатам стратегического анализа, использования матриц стратегического выбора и подходами к выбору стратегий развития, конкуренции и действий	***Примерный перечень тем контрольных работ*** 1. . Стратегические риски управления финансовым институтом. 2. Стратегические риски в управлении корпорациями в реальном секторе экономики. 3. Учет инновационных рисков в деятельности крупных компаний. 4. Учет инновационных рисков в деятельности малых компаний. 5. Учет инновационных рисков при коммерциализации научных результатов. 6. Особенность использования метода реальных опционов при оценке рисков инвестиционных проектов. 7. Проблема применения метода Монке-Карло при оценке экономических рисков. 8. Перспективы использования VaR в управлении финансовыми рисками. 9. Проблема построения профиля рисков для различных субъектов риска. 10. Особенность построения профилей риска для владельцев финансовых активов. 11. Проблема управления систематическими рисками отдельного эмитента: точка зрения и ее аргументация на числовом примере. 12. Анализ петербургского парадокса Алле и ее интерпритация в практике управления рисками. 13. Эволюция взглядов ученых и практиков на психологические аспекты риска.	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		14. Особенности проявления риска в трудах ученых в Средние века и Новое время. Какие причины способствовали появлению новых представлений о риске. 15. Оценка рисков в денежных потоках (дать оценку различных способов учета рисков в денежных потоках с выявлением подходов, где эта проблема излагается и решается более удачно). 16. Риски и опционы (для каких рисков можно использовать опционы. Цели, практика использования опционов).	
Знать	– методики системного стратегического анализа; – области практической реализации результатов системного стратегического анализа	**Перечень теоретических вопросов к зачету:** 1. Характеристика технология и инструментов управления рисками. 2. Методы выявления риска. Опросные листы, карты потоков, прямая инспекция, анализ финансовой и управленческой отчетности. Сущность и роль в оценке риска. 3. Построение профилей риска. Методы определения зон риска. Шкала риска. Понятие и использование для оценки различных видов риска. Построение шкалы риска для оценки риска банкротства. 4. Специфические показатели, используемые для количественной оценки риска. Использование коэффициента β для оценки систематического рис-	*Технология и инструментарий управления рисками*

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		ка. 5. Точка безубыточности, операционный и финансовый рычаг в оценке производственных и коммерческих рисков. 6. Оценка риска банкротства через показатели деятельности предприятия. GAP-анализ, методы управления процентным риском. 7. Экспертные процедуры, используемые при оценке риска. Риски, учитываемые с помощью экспертных оценок. Преимущества и недостатки экспертных оценок. Общая характеристика, используемые методы, общая схема экспертизы. Методы согласования экспертных оценок. Обработка результатов экспертных процедур. 8. Построение профиля рисков для оценки рисков компании. 9. Критерии выбора рисковых решений на основе ожидаемой доходности, ожидаемой полезности, функции рискового предпочтения. 10. Проблемы выбора рисковых решений на основе доходности и риска. учет риска в оценке эффективности инвестиций. 11. Моделирование риска методом Монте-Карло. Показатель особенности применения этого метода при оценке инвестиционного риска. 12. Учет риска при принятии управленческих решений в условиях неопределенности. Методы Лапласа, Вальда Сэвиджа, Гурвица. 13. Технология хеджирования ценовых, валют-	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		ных и процентных рисков с помощью фьючерсов. 14. Методы использования свопов и опционов в хеджировании рисков. 15. Источники финансирования риска. Структура затрат при различных методах управления риском. Анализ эффективности методов управления риском - общие подходы, экономические критерии. использование технологий временной стоимости в оценке эффективности управления рисками. 16. Производственный риск. Причины возникновения, структура, сущность, методы управления. Организация управления производственным риском. Риски неисполнения хозяйственных договоров. Риски усиления конкуренции. Риски возникновения непредвиденных расходов и сокращения доходов. Риски потери имущества предпринимательской организации. Риски невостребованности продукции. Промышленная безопасность. Управление рисками в промышленности. Модели оценки производственных рисков. 17. Финансовый риск. Причины возникновения, сущность, методы управления. Риски ликвидности в финансовых институтах. Механизмы управления ликвидностью. Инвестиционные риски. Процентные риски. Рыночные риски. 18. Инвестиционный риск. Закономерности управления Закономерности управления инвестиционными проектами. Структура инвестици-	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		онных рисков. Технологии учета рисков проекта. Проблемы количественной оценки риска проекта. . Отражение риска проекта в дисконтных ставках. Методы построения ставки дисконта. Проблемы страхования инвестиционных рисков. Практика страхования инвестиционных рисков. 19. Политический риск. Причины возникновения, сущность, методы управления. Модели оценки политических рисков. 20. Кредитный риск при коммерческом и банковском кредитовании. Методы учета и управления. Модели учета политических рисков. 21. Валютный риск. Причины возникновения, сущность, методы управления и моделирования. 22. Операционный риск. Причины возникновения, сущность, методы управления и моделирования. 23. Отношение к риску. Современные теории исследующие поведение субъекта в ситуации риска. 24. Модель управления риском. 34. Система управления рисками. Принципы построения систем управления рисками. 35. Опыт построения систем управления рисками.	
Уметь	– выбирать эффективные решения на основе результатов стратегического анализа; – составлять программу по-	***Примерные практические задания:*** Темы проектов: 1. Построение и анализ профилей риска	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
	зиционирования предприятия на рынке	различных групп стейкхолдеров. В качестве объекта выбираеся конкретное предприятие (российское или зарубежное). Исследовательская компонента при выполнении проекта проявляется в следующих моментах: а) определение фундаментальных основ и методических позиций для определения групп стейкхолдеров, описание и формализацию их интересов и рисков; б) выявление рисконесущих факторов и их оценка экспертными и количественными методами; в) формализация зон риска. 2. Построение карт риска для компании относительно стратегических или текущих рисков. В качестве объекта выбирается конкретное предприятие (российское или зарубежное). Исследовательская компонента при выполнении проекта проявляется в следующих моментах: а) определение методических подходов к идентификации и оценке рисков; б) выявление рисконесущих факторов и определение процедур оценки потерь (экспертными и количественными методами); в) построение карты риска и матрицы риска.	

<table>
<tr><th>Структурныйэлемент компетенции</th><th>Планируемые результаты обучения</th><th>Оценочныесредства</th><th>Структурный элемент образовательной программы</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td>
Задача
Акционерному обществу предлагается два рисковых проекта, данные о которых представлены ниже:
<table>
<tr><td rowspan="2">Состояния</td><td colspan="2">Проект 1</td></tr>
<tr><td>вероятность</td><td>денежные потоки</td></tr>
<tr><td>1</td><td>0,2</td><td>40</td></tr>
<tr><td>2</td><td>0,6</td><td>50</td></tr>
<tr><td>3</td><td>0,2</td><td>60</td></tr>
</table>
Какой инвестиционный проект следует выбрать обществу, если оно оценивает рисконесущие стратегии, согласно следующих предпочтений:
а) рациональных ожиданий;
б) функции ожидаемой полезности при $U(W) = \sqrt{W}$;
в) функции рискового предпочтения $F(x, \sigma) = 5x - 2\sigma^2$
Задача
Компания производит пищевой продукт А с себестоимостью 1руб/шт и продает его по цене 2руб/шт. Полагают, что рынок может предъявить спрос на продукт А в размере: 100 шт. с вероятно-
</td><td></td></tr>
</table>

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		стью 0,3; 120 шт. с вероятностью 0,4; 150 шт. с вероятностью 0,3. Если компания производит продукта больше, чем его может потребить рынок, этот продукт утилизируется. затратами на утилизацию можно пренебречь. Задание: Выбрать оптимальную производственную программу, позволяющую получить большую прибыль при разумном риске.	
Владеть	– методиками согласования результатов стратегического анализа с подходами по выбору стратегии организации; – навыками определения направлений развития организации на основе согласования решений по результатам стратегического анализа, использования матриц стратегического выбора и подходами к выбору стратегий развития, конкуренции и действий	***Примерный перечень тем контрольных работ*** 1. . Стратегические риски управления финансовым институтом. 2. Стратегические риски в управлении корпорациями в реальном секторе экономики. 3. Учет инновационных рисков в деятельности крупных компаний. 4. Учет инновационных рисков в деятельности малых компаний. 5. Учет инновационных рисков при коммерциализации научных результатов. 6. Особенность использования метода реальных опционов при оценке рисков инвестиционных проектов. 7. Проблема применения метода Монке-Карло при оценке экономических рисков. 8. Перспективы использования VaR в управлении финансовыми рисками. 9. Проблема построения профиля рисков для различных субъектов риска. 10. Особенность построения профилей риска для	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		владельцев финансовых активов. 11. Проблема управления систематическими рисками отдельного эмитента: точка зрения и ее аргументация на числовом примере. 12. Анализ петербургского парадокса Алле и ее интерпритация в практике управления рисками. 13. Эволюция взглядов ученых и практиков на психологические аспекты риска. 14. Особенности проявления риска в трудах ученых в Средние века и Новое время. Какие причины способствовали появлению новых представлений о риске. 15. Оценка рисков в денежных потоках (дать оценку различных способов учета рисков в денежных потоках с выявлением подходов, где эта проблема излагается и решается более удачно). 16. Риски и опционы (для каких рисков можно использовать опционы. Цели, практика использования опционов).	
Знать	– методики системного стратегического анализа; – области практической реализации результатов системного стратегического анализа	**Перечень теоретических вопросов к экзамену:** 1. 1. Эволюция стратегического управления. Китайская, европейская и американские школы стратегического управления. 2. Стратегический подход к управлению организацией. Проблемы и перспективы использования стратегического управления на российских пред-	*Стратегическое управление*

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		приятиях. 3. Основные этапы и функции стратегического управления в условиях турбулентности политической и экономической среды. 4. Моделирование как методологический инструментарий построения прообраза организации. 5. Определение бизнеса и миссии организации. 6. Использование системного подхода и системного анализа в прогнозировании тенденций развития организации. 7. Функциональный подход к формированию вариантов развития организации. 8. Процессный подход разработки вариантов развития организации. 9. Организация как объект стратегического менеджмента. Определение целей организации. 10. Понятие модели организации. Типологические особенности, закономерности и тенденции развития организации. Виды моделей организаций, их сильные и слабые стороны. 11. Модель организации, функционирующей на принципах классической научной школы менеджмента. 12. Модель организации, функционирующей на принципах бихевиористской научной школы менеджмента. 13. Модель организации, функционирующей на принципах теории систем. 14. Модель организации, функционирующей на	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		принципах корпоративного менеджмента. 15. Особенности PEST-анализа в условиях высокой неопределенности внешней среды. 16. Особенности проведения анализа «ближнего окружения» в условиях неопределенности. 17. Стратегический анализ внутренней среды организации и комплексная оценка конкурентоспособности. «Конкурентная разведка». 18. Матрица решений как результат SWOT-анализа. 19. Технология «обратного» SWOT-анализа. 20. Стратегические изменения. Этика и стратегические организационные изменения. 21. Стратегический контроллинг и его функции. 22. Факторы, влияющие на выбор стратегии. 23. Особенности стратегии малых, средних и крупных организаций. 24. Методы управления организационными изменениями. 25. Организационно-экономический механизм обеспечения устойчивости объекта хозяйствования в кризисной отрасли. 26. Управленческий консалтинг в сфере стратегического управления как основа антикризисного управления. 27. Диагностика и консультирование при реализации стратегии развития. 28. Управленческое консультирование в сфере общего и стратегического управления.	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		29. Трехмерная матрица BCG. Модифицированная модель BCG. 30. Модель GE-McKinsey, предложенная Дэйем. 31. Модель GE-McKinsey, предложенная Мониесоном. 32. Модель GE-McKinsey по Нейлору. 33. Матрица «товар/рынок» Ансоффа. Модифицированная матрица Ансоффа. 34. Модель «продукт-рынок» А.Дж. Стейнера. Матрица Hussey. Матрица Р. Купера. 35. Матрица оценки проектов новых товаров. 36. Матрица конкурентных стратегий М.Портера. 37. Матрица обоснования диверсификации. 38. MACS: корпоративная стратегия, активированная рынком.	
Уметь	– выбирать эффективные решения на основе результатов стратегического анализа; – составлять программу позиционирования предприятия на рынке	***Примерные практические задания:*** **1. Методика Экспресс SWOT-анализа («прямого» SWOT-анализа)** 1. Дать характеристику выбранной для анализа организации (спектр выполняемых работ, выпускаемых товаров, услуг). 2. Провести PEST–анализ, для трех сценариев развития событий, используя качественное описание влияния факторов на организацию взвешенную оценку влияния факторов среды и метод построения матриц возможностей и угроз. 4. Выявить наиболее значимые возможности и уг-	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		розы для деятельности организации. 5. По аналогии провести анализ ближнего окружения и сделать вывод о соотношении возможностей и угроз. 6. Уточнить перечень сильных и слабых сторон организации на основе комплексной оценки конкурентоспособности. 7. Используя «переформатированную» матрицу SWOT построить матрицу решений для квадрантов SOW и SOT. **2. Методика «обратного» SWOT-анализа** 1. На основе результатов «прямого» SWOT - анализа выявить возможные «стратегические разрывы». 2. Для реалистичного варианта развития события смоделировать состояние ресурсного потенциала (как совокупности сильных и слабых сторон), обеспечивающее гарантированное достижение стратегических целей (и их превышение). 3. Разработать план достижения модельного состояния ресурсного потенциала. **3. Матрицы стратегического выбора** **Задание:** 1. Построить для своей организации модель *McKinsey* и определить набор стратегических инициатив в соответствии с привлекательностью отрасли и занимаемой конкурентной позицией.	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		2. Построить для своей организации матрицу *ADL* и определить возможный набор инициатив в соответствии со стадией жизненного цикла отрасли и конкурентной позицией. 3. Сравнить результаты выбора стратегических инициатив, полученных с помощью данных моделей. 4. В соответствии с полученными данными, и с учетом матрицы решений разработанной на основе *SWOT*-анализа скорректировать для своей организации стратегию развития, стратегию конкуренции и стратегию действий. ***Примерные тестовые задания:*** *1. УКАЖИТЕ* **ПРАВИЛЬНЫЙ ВАРИАНТ** *ОТВЕТА* SWOT-анализ ЯВЛЯЕТСЯ ОСНОВНЫМ ИНСТРУМЕНТОМ, ИСПОЛЬЗУЕМЫМ ПРЕДСТАВИТЕЛЯМИ ШКОЛЫ: 1. Власти 2. Культуры 3. Позиционирования 4. Стратегического планирования 5. Дизайна 6. Обучения 7. Предпринимательства *8. УКАЖИТЕ* **ПРАВИЛЬНЫЕ ВАРИАНТЫ**	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		ОТВЕТОВ УКАЖИТЕ ЦЕЛИ И МЕТОДОЛОГИЮ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ 1. Достижение долговременного конкурентного преимущества на основе использования сильных сторон и компенсации слабостей компании 2. От настоящего к будущему 3. Повышение адаптационной способности компании, ее устойчивости под действием внешней среды 4. От будущего к настоящему и обратно в будущее 5. Оптимизация расхода ресурсов на основе применения моделей 6. Расчет результатов деятельности и потребности в ресурсах на длительный период 7. Рентабельность, прибыльность 8. Поиск возможностей и разработка методов влияния на рыночную ситуацию в выгодном для себя свете *9. УКАЖИТЕ* **ПРАВИЛЬНЫЙ ВАРИАНТ** *ОТВЕТА* ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ КОРПОРАЦИИ РЕШАЮТ ЗАДАЧИ, СВЯЗАННЫЕ С: 1. Достижением диверсификации 2. Достижением синергетического эффекта	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		среди родственных подразделений и превращение его в конкурентное преимущество 3. Созданием инвестиционных приоритетов и переливов ресурсов компании в наиболее перспективные области 4. Обзором, пересмотром и объединением предложений менеджеров на местах 5. Покупкой материалов, управлением запасами, профилактическим ремонтом, транспортировкой и т.д. 6. Объединением стратегических действий основных функциональных подразделений (финансы, НИОКР и т.д.) *10. УКАЖИТЕ* **НЕПРАВИЛЬНЫЙ ВАРИАНТ** *ОТВЕТА* ПРИ РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ ОСУЩЕСТВЛЯЮТ: 1. Анализ внутренней среды организации 2. Формулирование миссии организации 3. Анализ дальнего окружения (анализ макросреды) 4. Анализ ближнего окружения (мезосреды) 5. Корректировку стратегии в процессе стратегического анализа 6. Реализация стратегии, выполнение намеченного стратегического плана 7. Оценка и контроль за ходом реализуе-	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		мой стратегии 8. Формулирование и выбор действий, ведущих к долгосрочному повышению результативности деятельности относительно конкурентов *11. УКАЖИТЕ* **НЕПРАВИЛЬНЫЙ ВАРИАНТ** *ОТВЕТА* ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ PEST- анализа: 1. Уточняется перечень внешних стратегических факторов, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия на функционирование предприятия. 2. Дается оценка степени влияния каждого фактора-события на стратегию предприятия. «5» – сильное воздействие, «1» – отсутствие воздействия. 3. Определяется взвешенная оценка по каждому фактору путем деления силы его воздействия на его значимость (вес фактора). 4.Определяется суммарная взвешенная оценка по угрозам 5.Определяется суммарная взвешенная оценка по возможностям 6.Определяется суммарная взвешенная оценка по возможностям и угрозам, указывающая на степень готовности предприятия реагировать на текущие и прогнозируемые факторы. *12. УКАЖИТЕ* **НЕПРАВИЛЬНЫЙ ВАРИ-**	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		АНТ *ОТВЕТА* ПРИ ПОСТРОЕНИИ МАТРЦЫ ПРОФИЛЯ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ: 1. Определяют силу влияния фактора на отрасль 2. Определяют силу влияния фактора на организацию 3. Определяют направленность влияния (положительное или отрицательное) 4. Определяют интегральную оценку 5. Умножают интегральную оценку на весовой коэффициент *13. УКАЖИТЕ* **ПРАВИЛЬНЫЕ ВАРИАНТЫ** *ОТВЕТОВ* ПРИ АНАЛИЗЕ БЛИЖНЕГО ОКРУЖЕНИЯ РАССМАТРИВАЮТСЯ СЛЕДУЮЩИЕ ФАКТОРЫ: 1. Выборы президента 2. Уровень инфляции 3. Конкуренция со стороны производителей товаров-заменителей из других отраслей 4. Изменение законодательства 5. Значимые тенденции в области НИОКР 6. Угрозы со стороны новых конкурентов в отрасли *14. УКАЖИТЕ* **ПРАВИЛЬНЫЕ ВАРИАНТЫ** *ОТВЕТОВ*	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		УГРОЗА ПРОНИКНОВЕНИЯ НОВЫХ КОНКУРЕНТОВ В ОТРАСЛЬ СВЯЗАНА: 1. С наличием специализированного оборудования, которое можно продать по остаточной стоимости 2. Со способностью конкурента реализовать эффект масштаба 3. Со способностью конкурента реализовать эффект обучаемости 4. С наличием капитала 5. С доступом к каналам распространения *15. УКАЖИТЕ* **ПРАВИЛЬНЫЕ ВАРИАНТЫ** *ОТВЕТОВ* ПОСТАВЩИКИ СПОСОБНЫ ДИКТОВАТЬ УСЛОВИЯ ЕСЛИ: 1. Поставщики сконцентрированы 2. Для потребителя велика стоимость замены одного поставщика другим 3. Поставщик способен диверсифицироваться 4. Для поставщика безразлично кто покупатель *16. УКАЖИТЕ* **ПРАВИЛЬНЫЕ ВАРИАНТЫ** *ОТВЕТОВ* КАРТА СТРАТЕГИЧЕСКИХ ГРУПП ПОЗВОЛЯЕТ: 1. Определить место конкурентов на рынке 2. Определить существуют ли на рынке сво-	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		бодные ниши 3. Выявить издержки конкурентов 4. Выяснить по каким ценам конкуренты продают свою продукцию *17. УКАЖИТЕ* **ПРАВИЛЬНЫЙ ВАРИАНТ** *ОТВЕТА* ОПРЕДЕЛИТЕ ВЕСОВОЙ КОЭФФИЦИЕНТ ФАКТОРА «ФИНАНСОВОЕ ПОЛОЖЕНИЕ» ПРИ СЛЕДУЮЩИХ РАНГОВЫХ ЗНАЧЕНИЯХ – ДОЛЯ РЫНКА -3 балла, ФИНАНСОВОЕ ПОЛОЖЕНИЕ – 4 балла, ИЗДЕРЖКИ ПО СРАВНЕНИЮ С КОНКУРЕНТАМИ – 5 баллов, ИМИДЖ ОРГАНИЗАЦИИ – 4 балла: 1. **0,5** 2. **0,85** 3. **2,15** 4. **1,5** 5. **0,25** *18. УКАЖИТЕ* **НЕПРАВИЛЬНЫЕ ВАРИАНТЫ** *ОТВЕТОВ* ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЙСТВУЮЩЕЙ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ МОЖЕТ БЫТЬ ОЦЕНЕНА ПО: 1. Росту объема продаж компании по сравнению с ростом объема продаж в отрасли; увеличению (уменьшению) доли рынка.	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		2. Репутации и имиджу в глазах потребителей. 3. Меньшими чем у конкурентов амортизационными отчислениями. 4. Динамике таких показателей как чистая прибыль, окупаемость инвестиций, их сравнение с аналогичными показателями основных конкурентов. 5. Объему налоговых отчислений по сравнению с объемом отчислений конкурентов. *19. УКАЖИТЕ* **НЕПРАВИЛЬНЫЕ ВАРИАНТЫ** *ОТВЕТОВ* ТРАДИЦИОННО, СЧИТАЕТСЯ, ЧТО В МИСИИ ОРГАНИЗАЦИИ ДОЛЖНЫ НАЙТИ ОТРАЖЕНИЕ СЛЕДУЮЩИЕ ПОЗИЦИИ: 1. Потребители 2. Продукция (услуги) 3. Рынки 4. Широкие экономические задачи фирмы 5. Философия 6. Самооценка 7. Забота об имидже 8. Все позиции кроме п. 5 9. Все позиции, кроме п. 6 *20. УКАЖИТЕ* **НЕПРАВИЛЬНЫЙ ВАРИАНТ** *ОТВЕТА* К ЧИСЛУ ОСНОВНЫХ ХАРАКТЕРИ-	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		СТИК ЦЕЛЕЙ ОТНОСЯТ: 1. Реалистичность 2. Горизонт планирования 3. Конкретность 4. Измеримость 5. Непротиворечивость 6. Максимизация прибыли *21. УКАЖИТЕ* **ПРАВИЛЬНЫЕ ВАРИАНТЫ** *ОТВЕТОВ* СТРАТЕГИЯ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННОГО РОСТА ВЫРАЖАЕТСЯ В: 1. Создании новых производств, совпадающих с профилем организации 2. Введении своего продукта на рынок в новых географических условиях 3. Стремлении увеличить объем реализации через улучшение или модификацию своего продукта 4. Приобретении в собственность или установление полного контроля над распределительной сетью 5. Стремлении получить в собственность или под полный контроль поставщиков сырья 6. Освоении новых непрофильных продуктов для традиционных потребителей организации 7. Стремлении увеличить свою долю на традиционных рынках 8. Освоении выпуска новых продуктов, не	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		совпадающих с традиционным профилем организации 9. Стремлении получить в собственность или под полный контроль своих конкурентов *22. УКАЖИТЕ* **ПРАВИЛЬНЫЕ ВАРИАНТЫ** *ОТВЕТОВ* СТРАТЕГИЯ КОНЦЕНТРИРОВАННОГО РОСТА ВЫРАЖАЕТСЯ В: 1. Стремлении увеличить свою долю на традиционных рынках 2. Приобретении в собственность или установление полного контроля над распределительной сетью 3. Освоении новых непрофильных продуктов для традиционных потребителей организации 4. Введении своего продукта на рынок в новых географических условиях 5. Стремлении получить в собственность или под полный контроль поставщиков сырья 6. Стремлении получить в собственность или под полный контроль своих конкурентов 7. Создании новых производств, совпадающих с профилем организации 8. Освоении выпуска новых продуктов, не совпадающих с традиционным профилем организации 9. Стремлении увеличить объем реализации через улучшение или модификацию своего	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		продукта *23. УКАЖИТЕ* **ПРАВИЛЬНЫЕ ВАРИАНТЫ** *ОТВЕТОВ* СТРАТЕГИЯ ИНТЕГРИРОВАННОГО РОСТА ВЫРАЖАЕТСЯ В: 1. Создании новых производств, совпадающих с профилем организации 2. Освоении выпуска новых продуктов, не совпадающих с традиционным профилем организации 9. Освоении новых непрофильных продуктов для традиционных потребителей организации 4. Стремлении увеличить свою долю на традиционных рынках 5. Введении своего продукта на рынок в новых географических условиях 6. Стремлении увеличить объем реализации через улучшение или модификацию своего продукта 7. Приобретении в собственность или установление полного контроля над распределительной сетью 8. Стремлении получить в собственность или под полный контроль поставщиков сырья 9. Стремлении получить в собственность или под полный контроль своих конкурентов *24. УКАЖИТЕ* **ПРАВИЛЬНЫЕ ВАРИАНТЫ**	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		ОТВЕТОВ ЦЕЛЕВОЕ НАЗНАЧЕНИЕ СТРАТЕГИИ ФОКУСИРОВАНИЯ СОСТОИТ В: 1. Ориентации на повышение качества товара 2. Ориентации на покупателей со специфическими потребностями 3. Обеспечении большей потребительской ценности товара по отношению к товару конкурентов 4. Ориентации на повышение качества обслуживания 5. Ориентации на определенный географический регион *25. УКАЖИТЕ* **ПРАВИЛЬНЫЕ ВАРИАНТЫ** *ОТВЕТОВ* ЦЕЛЕВОЕ НАЗНАЧЕНИЕ СТРАТЕГИИ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ СОСТОИТ В: 1. Придании товару уникальных свойств 2. Ориентации на максимальное снижение издержек по сравнению с конкурентами 3. Ориентации на определенный географический регион 4. Обеспечении большей потребительской ценности товара по отношению к товару конкурентов *26. УКАЖИТЕ* **ПРАВИЛЬНЫЕ ВАРИАНТЫ**	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		ОТВЕТОВ «ПАРТИЗАНСКАЯ ВОЙНА» ПРЕДПОЛАГАЕТ: 1. Предложение аналогичного по качеству товара по более низкой цене 2. Придание товару новых потребительских свойств 3. Предложение больших скидок в течении короткого промежутка времени 4. Неожиданное резкое снижение цен 5. Расширение ассортимента товаров (создание аналогов каждого товара конкурента) 6. Сооружение новых производственных мощностей в непосредственной близости от заводов конкурента 7. Проведение специальных компаний по отвлечению потребителей от конкурентов (сокращение сроков поставок, технические консультации и т.д.) 8. Привлечение потребителей конкурентов, чья продукция не отличается высоким качеством, свойствами и экономичностью 9. Атака на конкурентов со слабой торговой маркой 10. Работа с теми сегментами, которые соперник не хочет или не может обслуживать *27. УКАЖИТЕ* **ПРАВИЛЬНЫЙ ВАРИАНТ** *ОТВЕТА*	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		ОПРЕДЕЛИТЬ СОДЕРЖАНИЕ ДЕЙСТВИЙ ПО МАТРИЦЕ БКГ ПРИ УСЛОВИИ, ЧТО ТЕМП РОСТА РЫНКА СОСТАВЛЯЕТ 15%, ДОЛЯ РЫНКА, БОЛЬШЕ ЧЕМ У ЛИДЕРА: 1. Установить оптимальные инвестиции и жестко их контролировать. Приток наличности направлять на развитие других бизнесов 2. Целевые инвестиции для улучшения положения или сохранять уже имеющуюся долю рынка или сократить данный бизнес 3. Долю соответствующего бизнеса следует сохранять или увеличивать 4. Сокращение или ликвидация данных бизнесов *28. УКАЖИТЕ* **ПРАВИЛЬНЫЙ ВАРИАНТ** *ОТВЕТА* ОПРЕДЕЛИТЬ СОДЕРЖАНИЕ ДЕЙСТВИЙ ПО МАТРИЦЕ БКГ ПРИ УСЛОВИИ, ЧТО ТЕМП РОСТА РЫНКА СОСТАВЛЯЕТ 12%, ДОЛЯ РЫНКА, МЕНЬШЕ ЧЕМ У ЛИДЕРА: 1. Установить оптимальные инвестиции и жестко их контролировать. Приток наличности направлять на развитие других бизнесов 2. Целевые инвестиции для улучшения положения или сохранять уже имеющуюся долю рынка или сократить данный бизнес 3. Долю соответствующего бизнеса следует сохранять или увеличивать	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		4. Сокращение или ликвидация данных бизнесов *29. УКАЖИТЕ* **ПРАВИЛЬНЫЙ ВАРИАНТ** *ОТВЕТА* ОПРЕДЕЛИТЬ СОДЕРЖАНИЕ ДЕЙСТВИЙ ПО МАТРИЦЕ МАК-КИНСИ ПРИ УСЛОВИИ, ЧТО КОНКУРЕНТНАЯ ПОЗИЦИЯ ОЦЕНЕНА В 2 БАЛЛА, ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ ОТРАСЛИ В 3 БАЛЛА (ПО ПЯТИБАЛЬНОЙ ШКАЛЕ): 1. Сохранение и усиление позиции, в том числе за счет приоритетного инвестирования 2. «Короткие» эффективные инвестиции, связанные с высокой вероятностью исчезновения рынка 3. Очень избирательное инвестирование в очень прибыльные и наименее рискованные мероприятия 4. Четкое определение наиболее перспективных сегментов рынка и целевое инвестирование для развития бизнеса в этих сегментах 5. Полная ликвидация бизнеса *30. УКАЖИТЕ* **ПРАВИЛЬНЫЙ ВАРИАНТ** *ОТВЕТА* НА СТАДИИ РОЖДЕНИЯ ОТРАСЛИ, ОРГАНИЗАЦИИ РЕКОМЕНДУЮТ: 1. Захватить лидерство за счет сфокусирован-	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		ной стратегии на самых перспективных сегментах 2. Захватить лидерство за счет широкой дифференциации товара 3. Захватить лидерство за счет специализации, позволяющей достичь необходимого уровня технологической компетентности 4. Укрепить позиции на основе оптимизации цепочки ценности *31. УКАЖИТЕ* **ПРАВИЛЬНЫЕ ВАРИАНТЫ** *ОТВЕТОВ* К ОСНОВНЫМ ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ЦЕПОЧКЕ СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ ОТНОСЯТ: 1. Продажи и маркетинг 2. Материально-техническое снабжение 3. Технологические разработки 4. Производство 5. Инфраструктуру фирмы 6. Входящие и исходящие поставки	
Владеть	– методиками согласования результатов стратегического анализа с подходами по выбору стратегии организации;	***Примерный перечень тем контрольных работ*** 1. Перспективы использования матриц стратегического выбора при разработке стратегии организации	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
	– навыками определения направлений развития организации на основе согласования решений по результатам стратегического анализа, использования матриц стратегического выбора и подходами к выбору стратегий развития, конкуренции и действий	2. Теоретико-методологические аспекты определения стратегических альтернатив и выбора альтернативных решений 3. Теоретико-методологические аспекты формулировки миссии и стратегических целей организации 4. Управление в условиях стратегических неожиданностей: проблемы и перспективы 5. Основные направления достижения конкурентных преимуществ организации 6. Стратегии организационных изменений: проблемы и перспективы 7. Управление посредством выбора стратегических позиций и путем ранжирования стратегических задач. 8. Стратегии ценообразования организации как составляющая стратегии маркетинга 9. Управление посредством выбора стратегических позиций и путем ранжирования стратегических задач. 10. Проблемы финансового анализа, его место в разработке стратегии предприятия. 11. Понимание организационной среды и ее влияние на выработку стратегии организации. 12. Теоретико-методологические аспекты проведения конкурентного анализа в условиях неопределенности 13. Проблемы управленческого анализа, его место в разработке стратегии предприятия.	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		14. Диагностическое целеполагание как этап разработки стратегии организации. 15. Стратегии товародвижения и товаропродвижения в современной организации. 16. Теоретико-методологические и методические аспекты реализации стратегии организации 17. Проблемы и перспективы разработки товарной стратегии организации. 18. Стратегия управления персоналом организации: проблемы и перспективы. 19. Стратегическая значимость ключевых элементов организации 20. Анализ и реализация общих конкурентных стратегий организации 21.Теоретические и методические основы проведения конкурентного анализа	
Знать	– методики системного стратегического анализа; – области практической реализации результатов системного стратегического анализа	**Перечень теоретических вопросов к экзамену:** . Принципы, методы и функции планирования. Производственное планирование в общей системе планирования на предприятии: сущность и характерные черты 2. Производственное планирование в общей философии планирования: формальное и инкрементальное планирование. Принципы производственного планирования (единства, участия, непрерывности, гибкости, точности).	*Производственное планирование*

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		3. Особенности средств и методов обоснования плановых решений в системе производственного планирования. 4. Нормирование как база планирования и исходная плановая информация. 5. Классификация норм и нормативов. Методы разработки плановых норм и нормативов. 6. Методы и организация нормирования. Организация процесса планирования во времени и в пространстве. 7. **Стратегическое планирование: сущность, особенности, этапы разработки. Понятие экономической стратегии фирмы.** **8. Производственное планирование в системе стратегических и тактических планов.** **9. Роль прогнозирования и программирования в производственном планировании.** **10. Принципы и методы стратегического планирования в контексте производственного планирования.** 11. Принципы и методы стратегического планирования в контексте производственного планирования. 12. План научно-технического развития: разделы и показатели. 13. Производственная программа: сущность, показатели, технология планирования. Методика расчета производственной мощности. 14. Обоснование производственной программы	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		производственными мощностями. 15. Планирование стоимостных показателей выпуска продукции. Основные факторы и резервы роста производственной мощности и увеличения выпуска продукции. 16. Сущность, значение и задачи планирования материально-технического обеспечения. Определение потребности в материально-технических ресурсах. 17. Планирование запасов материальных ресурсов. 18. Расчет покрытия плановой потребности в материалах. 19. Планирование роста производительности труда в контексте производственного планирования 20. Сущность и состав себестоимости продукции. Классификация затрат на производство и реализацию продукции. 21. Основные предпосылки планирования, показатели и разделы плана расходов. Сущность и значение калькулирования. Методы планирования себестоимости продукции. 22. Сущность, значение и принципы планирования научно-технического прогресса. 23. Содержание и порядок разработки плана технического и организационного развития. 24. Расчет экономической эффективности организационно-технических мероприятий ускорения научно-технического прогресса.	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		25. Задачи и принципы, виды и системы оперативно-производственного планирования. 26. Порядок разработки оперативного плана производства. 27. Оперативное диспетчирование производства, организация работы диспетчерской службы. .	
Уметь	– выбирать эффективные решения на основе результатов стратегического анализа; – составлять программу позиционирования предприятия на рынке	***Примерные практические задания:*** **1. Методика Экспресс SWOT-анализа («прямого» SWOT-анализа)** 1. Дать характеристику выбранной для анализа организации (спектр выполняемых работ, выпускаемых товаров, услуг). 2. Провести PEST–анализ, для трех сценариев развития событий, используя качественное описание влияния факторов на организацию взвешенную оценку влияния факторов среды и метод построения матриц возможностей и угроз. 4. Выявить наиболее значимые возможности и угрозы для деятельности организации. 5. По аналогии провести анализ ближнего окружения и сделать вывод о соотношении возможностей и угроз. 6. Уточнить перечень сильных и слабых сторон организации на основе комплексной оценки конкурентоспособности. 7. Используя «переформатированную» матрицу	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		SWOT построить матрицу решений для квадрантов SOW и SOT. **2. Методика «обратного» SWOT-анализа** 1. На основе результатов «прямого» SWOT - анализа выявить возможные «стратегические разрывы». 2. Для реалистичного варианта развития события смоделировать состояние ресурсного потенциала (как совокупности сильных и слабых сторон), обеспечивающее гарантированное достижение стратегических целей (и их превышение). 3. Разработать план достижения модельного состояния ресурсного потенциала. ***Примерные тестовые задания:*** *1. УКАЖИТЕ* **ПРАВИЛЬНЫЙ ВАРИАНТ** *ОТВЕТА* SWOT-анализ ЯВЛЯЕТСЯ ОСНОВНЫМ ИНСТРУМЕНТОМ, ИСПОЛЬЗУЕМЫМ ПРЕДСТАВИТЕЛЯМИ ШКОЛЫ: 1. Власти 2. Культуры 3. Позиционирования 4. Стратегического планирования 5. Дизайна 6. Обучения 7. Предпринимательства	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		8. УКАЖИТЕ **ПРАВИЛЬНЫЕ ВАРИАНТЫ** *ОТВЕТОВ* УКАЖИТЕ ЦЕЛИ И МЕТОДОЛОГИЮ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ 1. Достижение долговременного конкурентного преимущества на основе использования сильных сторон и компенсации слабостей компании 2. От настоящего к будущему 3. Повышение адаптационной способности компании, ее устойчивости под действием внешней среды 4. От будущего к настоящему и обратно в будущее 5. Оптимизация расхода ресурсов на основе применения моделей 6. Расчет результатов деятельности и потребности в ресурсах на длительный период 7. Рентабельность, прибыльность 8. Поиск возможностей и разработка методов влияния на рыночную ситуацию в выгодном для себя свете *9. УКАЖИТЕ* **ПРАВИЛЬНЫЙ ВАРИАНТ** *ОТВЕТА* ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ КОРПОРАЦИИ РЕШАЮТ ЗАДАЧИ, СВЯЗАННЫЕ С:	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		1. Достижением диверсификации 2. Достижением синергетического эффекта среди родственных подразделений и превращение его в конкурентное преимущество 3. Созданием инвестиционных приоритетов и переливов ресурсов компании в наиболее перспективные области 4. Обзором, пересмотром и объединением предложений менеджеров на местах 5. Покупкой материалов, управлением запасами, профилактическим ремонтом, транспортировкой и т.д. 6. Объединением стратегических действий основных функциональных подразделений (финансы, НИОКР и т.д.) *10. УКАЖИТЕ* **НЕПРАВИЛЬНЫЙ ВАРИАНТ** *ОТВЕТА* ПРИ РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ ОСУЩЕСТВЛЯЮТ: 1. Анализ внутренней среды организации 2. Формулирование миссии организации 3. Анализ дальнего окружения (анализ макросреды) 4. Анализ ближнего окружения (мезосреды) 5. Корректировку стратегии в процессе стратегического анализа 6. Реализация стратегии, выполнение на-	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		меченного стратегического плана 7. Оценка и контроль за ходом реализуемой стратегии 8. Формулирование и выбор действий, ведущих к долгосрочному повышению результативности деятельности относительно конкурентов *11. УКАЖИТЕ* **НЕПРАВИЛЬНЫЙ ВАРИАНТ** *ОТВЕТА* ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ PEST- анализа: 1. Уточняется перечень внешних стратегических факторов, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия на функционирование предприятия. 2. Дается оценка степени влияния каждого фактора-события на стратегию предприятия. «5» – сильное воздействие, «1» – отсутствие воздействия. 3. Определяется взвешенная оценка по каждому фактору путем деления силы его воздействия на его значимость (вес фактора). 4.Определяется суммарная взвешенная оценка по угрозам 5.Определяется суммарная взвешенная оценка по возможностям 6.Определяется суммарная взвешенная оценка по возможностям и угрозам, указывающая на степень готовности предприятия реагировать на текущие и прогнозируемые факторы.	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		12. УКАЖИТЕ **НЕПРАВИЛЬНЫЙ ВАРИАНТ** *ОТВЕТА* ПРИ ПОСТРОЕНИИ МАТРЦЫ ПРОФИЛЯ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ: 1. Определяют силу влияния фактора на отрасль 2. Определяют силу влияния фактора на организацию 3. Определяют направленность влияния (положительное или отрицательное) 4. Определяют интегральную оценку 5. Умножают интегральную оценку на весовой коэффициент *13. УКАЖИТЕ* **ПРАВИЛЬНЫЕ ВАРИАНТЫ** *ОТВЕТОВ* ПРИ АНАЛИЗЕ БЛИЖНЕГО ОКРУЖЕНИЯ РАССМАТРИВАЮТСЯ СЛЕДУЮЩИЕ ФАКТОРЫ: 1. Выборы президента 2. Уровень инфляции 3. Конкуренция со стороны производителей товаров-заменителей из других отраслей 4. Изменение законодательства 5. Значимые тенденции в области НИОКР 6. Угрозы со стороны новых конкурентов в отрасли	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		14. УКАЖИТЕ **ПРАВИЛЬНЫЕ ВАРИАНТЫ** *ОТВЕТОВ* УГРОЗА ПРОНИКНОВЕНИЯ НОВЫХ КОНКУРЕНТОВ В ОТРАСЛЬ СВЯЗАНА: 6. С наличием специализированного оборудования, которое можно продать по остаточной стоимости 7. Со способностью конкурента реализовать эффект масштаба 8. Со способностью конкурента реализовать эффект обучаемости 9. С наличием капитала 10. С доступом к каналам распространения *15. УКАЖИТЕ* **ПРАВИЛЬНЫЕ ВАРИАНТЫ** *ОТВЕТОВ* ПОСТАВЩИКИ СПОСОБНЫ ДИКТОВАТЬ УСЛОВИЯ ЕСЛИ: 5. Поставщики сконцентрированы 6. Для потребителя велика стоимость замены одного поставщика другим 7. Поставщик способен диверсифицироваться 8. Для поставщика безразлично кто покупатель *16. УКАЖИТЕ* **ПРАВИЛЬНЫЕ ВАРИАНТЫ** *ОТВЕТОВ* КАРТА СТРАТЕГИЧЕСКИХ ГРУПП ПОЗВОЛЯЕТ:	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		1. Определить место конкурентов на рынке 2. Определить существуют ли на рынке свободные ниши 3. Выявить издержки конкурентов 4. Выяснить по каким ценам конкуренты продают свою продукцию *17. УКАЖИТЕ* **ПРАВИЛЬНЫЙ ВАРИАНТ** *ОТВЕТА* ОПРЕДЕЛИТЕ ВЕСОВОЙ КОЭФФИЦИЕНТ ФАКТОРА «ФИНАНСОВОЕ ПОЛОЖЕНИЕ» ПРИ СЛЕДУЮЩИХ РАНГОВЫХ ЗНАЧЕНИЯХ – ДОЛЯ РЫНКА -3 балла, ФИНАНСОВОЕ ПОЛОЖЕНИЕ – 4 балла, ИЗДЕРЖКИ ПО СРАВНЕНИЮ С КОНКУРЕНТАМИ – 5 баллов, ИМИДЖ ОРГАНИЗАЦИИ – 4 балла: 1. **0,5** 2. **0,85** 3. **2,15** 4. **1,5** 5. **0,25** *18. УКАЖИТЕ* **НЕПРАВИЛЬНЫЕ ВАРИАНТЫ** *ОТВЕТОВ* ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЙСТВУЮЩЕЙ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ МОЖЕТ БЫТЬ ОЦЕНЕНА ПО: 6.Росту объема продаж компании по сравне-	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		нию с ростом объема продаж в отрасли; увеличению (уменьшению) доли рынка. 7. Репутации и имиджу в глазах потребителей. 8. Меньшими чем у конкурентов амортизационными отчислениями. 9. Динамике таких показателей как чистая прибыль, окупаемость инвестиций, их сравнение с аналогичными показателями основных конкурентов. 10. Объему налоговых отчислений по сравнению с объемом отчислений конкурентов. *19. УКАЖИТЕ* **НЕПРАВИЛЬНЫЕ ВАРИАНТЫ** *ОТВЕТОВ* ТРАДИЦИОННО, СЧИТАЕТСЯ, ЧТО В МИСИИ ОРГАНИЗАЦИИ ДОЛЖНЫ НАЙТИ ОТРАЖЕНИЕ СЛЕДУЮЩИЕ ПОЗИЦИИ: 1. Потребители 2. Продукция (услуги) 3. Рынки 4. Широкие экономические задачи фирмы 5. Философия 6. Самооценка 7. Забота об имидже 8. Все позиции кроме п. 5 9. Все позиции, кроме п. 6 *20. УКАЖИТЕ* **НЕПРАВИЛЬНЫЙ ВАРИ-**	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		АНТ *ОТВЕТА* К ЧИСЛУ ОСНОВНЫХ ХАРАКТЕРИСТИК ЦЕЛЕЙ ОТНОСЯТ: 1. Реалистичность 2. Горизонт планирования 3. Конкретность 4. Измеримость 5. Непротиворечивость 6. Максимизация прибыли *21. УКАЖИТЕ* **ПРАВИЛЬНЫЕ ВАРИАНТЫ** *ОТВЕТОВ* СТРАТЕГИЯ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННОГО РОСТА ВЫРАЖАЕТСЯ В: 1. Создании новых производств, совпадающих с профилем организации 2. Введении своего продукта на рынок в новых географических условиях 3. Стремлении увеличить объем реализации через улучшение или модификацию своего продукта 4. Приобретении в собственность или установление полного контроля над распределительной сетью 5. Стремлении получить в собственность или под полный контроль поставщиков сырья 6. Освоении новых непрофильных продуктов для традиционных потребителей организации 7. Стремлении увеличить свою долю на	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		традиционных рынках 8. Освоении выпуска новых продуктов, не совпадающих с традиционным профилем организации 9. Стремлении получить в собственность или под полный контроль своих конкурентов *22. УКАЖИТЕ* **ПРАВИЛЬНЫЕ ВАРИАНТЫ** *ОТВЕТОВ* СТРАТЕГИЯ КОНЦЕНТРИРОВАННОГО РОСТА ВЫРАЖАЕТСЯ В: 1. Стремлении увеличить свою долю на традиционных рынках 2. Приобретении в собственность или установление полного контроля над распределительной сетью 3. Освоении новых непрофильных продуктов для традиционных потребителей организации 4. Введении своего продукта на рынок в новых географических условиях 5. Стремлении получить в собственность или под полный контроль поставщиков сырья 6. Стремлении получить в собственность или под полный контроль своих конкурентов 7. Создании новых производств, совпадающих с профилем организации 8. Освоении выпуска новых продуктов, не совпадающих с традиционным профилем организации	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		9. Стремлении увеличить объем реализации через улучшение или модификацию своего продукта *23. УКАЖИТЕ* **ПРАВИЛЬНЫЕ ВАРИАНТЫ** *ОТВЕТОВ* СТРАТЕГИЯ ИНТЕГРИРОВАННОГО РОСТА ВЫРАЖАЕТСЯ В: 1. Создании новых производств, совпадающих с профилем организации 2. Освоении выпуска новых продуктов, не совпадающих с традиционным профилем организации 9. Освоении новых непрофильных продуктов для традиционных потребителей организации 4. Стремлении увеличить свою долю на традиционных рынках 5. Введении своего продукта на рынок в новых географических условиях 6. Стремлении увеличить объем реализации через улучшение или модификацию своего продукта 7. Приобретении в собственность или установление полного контроля над распределительной сетью 8. Стремлении получить в собственность или под полный контроль поставщиков сырья 9. Стремлении получить в собственность или под полный контроль своих конкурентов	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		24. УКАЖИТЕ **ПРАВИЛЬНЫЕ ВАРИАНТЫ** *ОТВЕТОВ* ЦЕЛЕВОЕ НАЗНАЧЕНИЕ СТРАТЕГИИ ФОКУСИРОВАНИЯ СОСТОИТ В: 1. Ориентации на повышение качества товара 2. Ориентации на покупателей со специфическими потребностями 3. Обеспечении большей потребительской ценности товара по отношению к товару конкурентов 4. Ориентации на повышение качества обслуживания 5. Ориентации на определенный географический регион *25. УКАЖИТЕ* **ПРАВИЛЬНЫЕ ВАРИАНТЫ** *ОТВЕТОВ* ЦЕЛЕВОЕ НАЗНАЧЕНИЕ СТРАТЕГИИ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ СОСТОИТ В: 1. Придании товару уникальных свойств 2. Ориентации на максимальное снижение издержек по сравнению с конкурентами 3. Ориентации на определенный географический регион 4. Обеспечении большей потребительской ценности товара по отношению к товару конкурентов	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		26. УКАЖИТЕ **ПРАВИЛЬНЫЕ ВАРИАНТЫ** *ОТВЕТОВ* «ПАРТИЗАНСКАЯ ВОЙНА» ПРЕДПОЛАГАЕТ: 1. Предложение аналогичного по качеству товара по более низкой цене 2. Придание товару новых потребительских свойств 3. Предложение больших скидок в течении короткого промежутка времени 4. Неожиданное резкое снижение цен 5. Расширение ассортимента товаров (создание аналогов каждого товара конкурента) 6. Сооружение новых производственных мощностей в непосредственной близости от заводов конкурента 7. Проведение специальных компаний по отвлечению потребителей от конкурентов (сокращение сроков поставок, технические консультации и т.д.) 8. Привлечение потребителей конкурентов, чья продукция не отличается высоким качеством, свойствами и экономичностью 9. Атака на конкурентов со слабой торговой маркой 10. Работа с теми сегментами, которые соперник не хочет или не может обслуживать	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		27. УКАЖИТЕ **ПРАВИЛЬНЫЙ ВАРИАНТ** *ОТВЕТА* ОПРЕДЕЛИТЬ СОДЕРЖАНИЕ ДЕЙСТВИЙ ПО МАТРИЦЕ БКГ ПРИ УСЛОВИИ, ЧТО ТЕМП РОСТА РЫНКА СОСТАВЛЯЕТ 15%, ДОЛЯ РЫНКА, БОЛЬШЕ ЧЕМ У ЛИДЕРА: 1. Установить оптимальные инвестиции и жестко их контролировать. Приток наличности направлять на развитие других бизнесов 2. Целевые инвестиции для улучшения положения или сохранять уже имеющуюся долю рынка или сократить данный бизнес 3. Долю соответствующего бизнеса следует сохранять или увеличивать 4. Сокращение или ликвидация данных бизнесов *28. УКАЖИТЕ* **ПРАВИЛЬНЫЙ ВАРИАНТ** *ОТВЕТА* ОПРЕДЕЛИТЬ СОДЕРЖАНИЕ ДЕЙСТВИЙ ПО МАТРИЦЕ БКГ ПРИ УСЛОВИИ, ЧТО ТЕМП РОСТА РЫНКА СОСТАВЛЯЕТ 12%, ДОЛЯ РЫНКА, МЕНЬШЕ ЧЕМ У ЛИДЕРА: 1. Установить оптимальные инвестиции и жестко их контролировать. Приток наличности направлять на развитие других бизнесов 2. Целевые инвестиции для улучшения положения или сохранять уже имеющуюся долю рынка или сократить данный бизнес	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		3. Долю соответствующего бизнеса следует сохранять или увеличивать 4. Сокращение или ликвидация данных бизнесов *29. УКАЖИТЕ* **ПРАВИЛЬНЫЙ ВАРИАНТ** *ОТВЕТА* ОПРЕДЕЛИТЬ СОДЕРЖАНИЕ ДЕЙСТВИЙ ПО МАТРИЦЕ МАК-КИНСИ ПРИ УСЛОВИИ, ЧТО КОНКУРЕНТНАЯ ПОЗИЦИЯ ОЦЕНЕНА В 2 БАЛЛА, ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ ОТРАСЛИ В 3 БАЛЛА (ПО ПЯТИБАЛЬНОЙ ШКАЛЕ): 1. Сохранение и усиление позиции, в том числе за счет приоритетного инвестирования 2. «Короткие» эффективные инвестиции, связанные с высокой вероятностью исчезновения рынка 3. Очень избирательное инвестирование в очень прибыльные и наименее рискованные мероприятия 4. Четкое определение наиболее перспективных сегментов рынка и целевое инвестирование для развития бизнеса в этих сегментах 5. Полная ликвидация бизнеса *30. УКАЖИТЕ* **ПРАВИЛЬНЫЙ ВАРИАНТ** *ОТВЕТА* НА СТАДИИ РОЖДЕНИЯ ОТРАСЛИ,	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		ОРГАНИЗАЦИИ РЕКОМЕНДУЮТ: 1. Захватить лидерство за счет сфокусированной стратегии на самых перспективных сегментах 2. Захватить лидерство за счет широкой дифференциации товара 3. Захватить лидерство за счет специализации, позволяющей достичь необходимого уровня технологической компетентности 4. Укрепить позиции на основе оптимизации цепочки ценности *31. УКАЖИТЕ* **ПРАВИЛЬНЫЕ ВАРИАНТЫ** *ОТВЕТОВ* К ОСНОВНЫМ ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ЦЕПОЧКЕ СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ ОТНОСЯТ: 1. Продажи и маркетинг 2. Материально-техническое снабжение 3. Технологические разработки 4. Производство 5. Инфраструктуру фирмы 6. Входящие и исходящие поставки	
Владеть	– методиками согласования результатов стратегического	***Примерный перечень тем контрольных работ*** 1. Сущность и функции рыночного планирова-	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
	анализа с подходами по выбору стратегии организации; – навыками определения направлений развития организации на основе согласования решений по результатам стратегического анализа, использования матриц стратегического выбора и подходами к выбору стратегий развития, конкуренции и действий	ния. 2. Основные принципы и методы производственного планирования. 3. Структура и функции плановой службы предприятия. 4. Централизация и децентрализация внутрипроизводственного планирования. 5. Роль нормативной базы в организации планирования на предприятии. 6. Выбор стратегии предприятия: методологические подходы и технология. 7. Планирование производства конкурентоспособной продукции. 8. Планирование потребности в производственных ресурсах. 9. Разработка производственной программы предприятия. 10. Обоснование плана производства продукции расчетами производственной мощности. 11. Методические основы составления плана продаж товаров и услуг. 12. Планирование производительности труда. 13. Система финансовых показателей деятельности предприятия и методика их расчета. 14. Планирование издержек производства и цен. 16. Роль прибыли в развитии предприятия. 17. Методы повышения эффективности (доходности) предприятия. 18. Бизнес план в структуре производственного	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		планирования. 19. Совершенствование системы планирования на предприятии.	
Знать	принципы и закономерности ведения деловых переговоров, встреч, совещаний, телефонного делового общения; особенности ведения переговоров с зарубежными деловыми партнерами; использовать знания в области проведения деловых переговоров для реализации профессиональных навыков	Вид аттестации по итогам практики – зачет с оценкой, который проводится в форме составления, оформления и защиты отчета. В качестве критериев оценки результатов практики выступают: – выполнение требований преддипломной практики студентами в соответствии с программой, – составление и предоставление отчета в сроки, предусмотренные графиком учебного процесса, – выполнение индивидуальных заданий руководителя преддипломной практики от организации. – предоставление отчета, который должен включать основные структурные элементы и соответствовать требованиям, предъявляемым к содержанию отчета и его структурным элементам, – защита отчета руководителю практики от кафедры менеджмента Обязательной формой отчетности студента-практиканта является письменный отчет.	*Производственная - преддипломная практика*
Уметь	применять полученные навыки для подготовки и проведе-	На протяжении всего периода прохождения практики рекомендуется студентам-практикантам вес-	

<table>
<tr><th>Структурныйэлемент компетенции</th><th>Планируемые результаты обучения</th><th>Оценочныесредства</th><th>Структурный элемент образовательной программы</th></tr>
<tr><td></td><td>ния деловых переговоров и встреч;
анализировать проведенную деловую встречу и разговор с целью критической оценки своего поведения и учета совершенных ошибок;
применять в практической деятельности методы ведения деловой коммуникации</td><td>ти дневник практики.

<table><tr><td>Дата</td><td>Наименование подразделения, где проходит практика</td><td>Краткое опи полненной</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr></table>
Документация, изученная за время прохождения практики
<table><tr><td></td><td>Наименование</td><td>Краткое содержа</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr></table></td><td></td></tr>
<tr><td>Владеть</td><td>навыками организации связи с деловыми партнерами;
навыками поддержания связи с деловыми партнерами;
навыками практического применения методов ведения деловой коммуникации.</td><td>Требования к оформлению отчета и дневника:
− заполняется только одна сторона листа;
− шрифт Times New Roman, кегль 14;
− стиль текста – обычный, выравнивание - по ширине;
− красная строка - 1,25
− интервал печати – 1,5;
− левое поле – 30 мм, правое – 10 мм, верхнее и нижнее – 20 мм;
− цвет чернил, картриджа – черный;</td><td></td></tr>
</table>

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		– страницы нумеруют арабскими цифрами; на титульном листе номер не ставится, на последующих страницах номер проставляют в низу по центру (нумерация страниц сквозная); – текст делится на разделы, подразделы, пункты; – заголовки разделов пишут симметрично тексту прописными буквами, начиная с нового листа. Заголовки подразделов (пунктов) пишут строчными буквами (кроме первой прописной). Допускается жирное и курсивное выделение заголовков. Переносы слов в заголовках не допускаются. Точку в конце заголовка не ставят; – разделы, подразделы и пункты нумеруют арабскими цифрами; введение и заключение не нумеруются; нумерация таблиц, рисунков, формул сквозная.	
ПК-6 - способностью обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями			
Знать	– ключевые результаты исследований актуальных проблем управления корпоративными финансами, полученные отечественными и зарубежными исследователями; – совокупность аналитических инструментов, применяемых в современной исследовательской деятельности;	**Перечень теоретических вопросов к экзамену:** 1. Содержание, преимущества и недостатки корпоративной формы бизнеса. 2. Принципы и особенности организации корпоративных финансов в отечественной и зарубежной практике. 3. Сущность и классификация капитала корпорации (отечественный и зарубежный подход). 4. Понятие и элементы финансового капитала корпорации (отечественный и зарубежный под-	*Корпоративные финансы*

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		ход). 5. Понятие и элементы основного капитала корпорации (отечественный и зарубежный подход). 6. Понятие и элементы оборотного капитала корпорации (отечественный и зарубежный подход).	
Уметь	– обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления корпоративными финансами, полученных отечественными и зарубежными исследователями;	**Примерные практические задания для экзамена:** №1. Ознакомьтесь с основными звеньями саморегулирующейся системы финансов корпораций, обозначенными в отечественной литературе, и определите их место в организации финансовых отношений (см. рис.). Назовите звенья, характеризующие движение финансовых и денежных потоков, цели предпринимательской деятельности и механизм их достижения.	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		 №2. Руководствуясь результатами исследований актуальных проблем управления корпоративными финансами, полученными отечественными и зарубежными исследователями, определите, является ли приведенная в балансе корпорации информация нейтральной, существенной для пользователей и пригодной для расчета показателей, характеризующих финансовую деятельность корпорации, если дебиторская задолженность в сумме 100,0 тыс. руб. является сомнительной. Внесите	

<table>
<tr><th>Структурныйэлемент компетенции</th><th>Планируемые результаты обучения</th><th>Оценочныесредства</th><th>Структурный элемент образовательной программы</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td>необходимые исправления в отчетность (свободные колонки).
<table>
<tr><td>Актив</td><td>Сумма, руб.</td><td>Сумма, руб.</td><td>П</td></tr>
<tr><td>Основные средства</td><td>500,0</td><td></td><td>Уста
капи</td></tr>
<tr><td>в т.ч. объекты жилищного фонда</td><td>10,0</td><td></td><td>Нера
ленн
приб</td></tr>
<tr><td>Дебиторская задолженность</td><td>300,0</td><td></td><td>Кред
ая
задо
сть</td></tr>
<tr><td>Денежные средства</td><td>100,0</td><td></td><td>в т
«Кр</td></tr>
<tr><td>Баланс</td><td>900,0</td><td></td><td>Бала</td></tr>
</table></td><td></td></tr>
<tr><td>Владеть</td><td>– способностью к аналитическому восприятию результатов исследований актуальных проблем управления корпоративными финансами, полученных отечественными и зарубежными исследователями;</td><td>Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания
Примерный перечень тем комплексного расчетно-аналитического задания:
1. Сравнительная характеристика механизма формирования, распределения и использования финансового капитала различных видов корпоративных форм бизнеса (страновая принадлежность корпорации – выбор обучающегося).
2. Особенности финансового капитала (основного капитала, оборотного капитала) корпораций по отраслям (отраслевая принадлежность корпорации – выбор обучающегося).</td><td></td></tr>
</table>

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
ПК-7 - способностью представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада			
Знать	– Основные определения и унифицированные правила составления отчетов НИР, статьях, докладах – Систему результирующих показателей, отражаемых в отчетах НИР, статьях, докладах – Степень новаций и порядок оформления авторских прав	**Теоретические вопросы** 1. Исследования и их роль в научной и практической деятельности человека. 2. Типология исследований управления. 3. Характеристики исследования систем управления. 4. Методология исследований в менеджменте: понятие и практическое содержание. 5. Цель, объект и предмет исследования в ИСУ. 6. Проблема в исследовании управления. 7. Результаты исследования управления. 8. Основные требования, предъявляемые к менеджерам исследовательского типа. 9. Методы исследования систем управления. Состав и выбор методов ИСУ. 10. Общенаучные методы исследования исследований в менеджменте. 11. Специфические методы исследования исследований в менеджменте. 12. Метод «дерева целей» как специфический метод исследований в менеджменте. 13. Применение SWOT-анализа в практике исследования. 14. Экспертные оценки в ИСУ. 15. Исследование управления посредством социально-экономического экспериментирования. 16. Социологические исследования СУ.	*Методы исследований в менеджменте*

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		17. Тестирование в исследовании систем управления. 18. Метод «мозгового штурма» как специфический метод ИСУ. 19. Методологические подходы к исследованию систем. 20. Диалектический подход к исследованию. 21. Системный подход к исследованию. 22. Процессный подход к исследованию. 23. Ситуационный подход к исследованию. 24. Функциональный подход в ИСУ. 25. Рефлексивный подход в ИСУ. 26. Основы построения систем управления. 27. Система: понятие, структура, элемент, связи, свойства и др. 28. Классификация систем. Основные закономерности систем. 29. Простейшая модель системы управления организации (предприятия). 30. Характеристика элементов системы управления. 31. Планирование исследования систем управления. Программа и план исследования. 32. Организация исследования в практике управления. 33. Применение метода сетевого планирования в управлении. 34. Критерии и показатели социально-экономической эффективности систем управле-	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		ния. 35. Основные подходы к оценке эффективности управления. 36. SADT-методология и технология структурного анализа и проектирования. 37. Графические методы ИСУ. 38. Диагностика систем управления. 39. Консультирование как форма организации исследования систем управления. 40. Технологические схемы проведения исследования систем управления. 41. Системный анализ в ИСУ. 42. Разработка гипотезы и концепции исследования системы управления. 43. Параметрическое исследование и факторный анализ систем управления. 44. Функциональная роль исследования в развитии систем управления.	
Уметь	– Пользоваться указаниями по оформлению и внутреннему наполнению работы – Аргументировать актуальность исследований и их научную новизну – Представлять результаты проведенных исследований в унифицированных	Практические задания 1.Провести презентацию этапов организационного проектирования. Составление плана организационного проекта. Предпроектная подготовка. Техническое проектирование. Внедрение организационного проекта. Проектирование управленческих и организационных процедур. Календарно-сетевое планирование. Корректировка плана проекта. 2. Подготовить презентацию создания проектного	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
	форматах документации	офиса. Назначение и выполняемые функции проектного офиса. Типология проектного офиса. Согласование организационной деятельности и проектных преобразований. Формирование портфеля проектов. Модели портфеля проектов. Классификация моделей и методов портфеля проектов. Программы проектного офиса.	
Владеть	– Практическими навыками использования программных продуктов при оформлении результатов НИР, статьей, докладов – Навыками структуризации полученных результатов в системе приоритетов – Способами оценки значимости и практической пригодности полученных результатов	*Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания* 1.Группами по 5-6 человек собрать информацию о деятельности какого-либо промышленного предприятия, разработать структурированное текстовое описание его деятельности с указанием использованных источников информации, а также презентацию (не более 5 минут). 2.Контент-анализ статей по собственному выбору студента. Презентация и взаимное рецензирование результатов контент-анализа статей. 3.Составьте реферативный обзор периодических изданий по выбранной теме исследования.	
Знать	- Основные определения и унифицированные правила составления отчетов	**Теоретические вопросы** 1 Понятие стратегического управления, его цель и задачи 2. Этапы стратегического управления. 3. Целевые категории стратегического управления: видение, миссия, стратегические цели, стратегия 4. Развитие стратегического управления на	*Современный стратегический анализ*

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		российских предприятиях в современных условиях. 7. Составляющие и типы внешней среды. Цели анализа внешней среды 8. Составляющие переменные внутренней среды. Цели анализа внутренней среды. 9. Сущность и понятие стратегического анализа. 10. Подсистема анализа и идентификация факторов макросреды. 11. Конструкция отраслевого и конкурентного анализа. 12. Пять угроз и пять сил по М. Портеру. 13. Ключевые факторы успеха. 14. Подсистема анализа микросреды. 15. Методы и подходы к проведению управленческого анализа. 16. Цель и этапы ситуационного анализа. 17. Методология SWOT-анализа. 18. Сущность, цели и основные этапы портфельного анализа 19. Матрица Бостонской консультационной группы. 20. Матрица портфельного анализа McKincey - General Electric 21. Матрица фирмы Arthur D. Little 22. Проект PIMS 23. Матрица И.Ансоффа. 24. Методология SPACE-анализа	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		25. Ключевые характеристики эффективной стратегии. 26. Базовые стратегии. 27. Составляющие стратегического выбора 28. Понятие стратегических альтернатив 29. Подходы к формированию стратегических альтернатив 30. Процесс реализации стратегии. Оценка эффективности реализации стратегии	
Уметь	- Аргументировать актуальность исследований и их научную новизну	***Примерные практические задания*** 1.Провести презентацию этапов стратегического анализа организации. Организационный анализ. Разработка модели Портера. Изучения влияния факторов внешней и внутренней среды. Позиционирование компании. Разработка стратегических альтернатив	
Владеть	- Способами оценки значимости и практической пригодности полученных результатов	***Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания*** Оценить практическую значимость результатов анализа влияния факторов среды выбранного объекта исследования.	
Знать	- лексический (терминологический) минимум иностранного языка в профессиональной сфере; - формы грамматических конструкций, необходимых для бизнес коммуникации в устной и письменной формах;	1. Подготовьте сообщение о компании, в которой вы работаете. 2. Расспросите партнёра о компании, которую он представляет .	*Деловой иностранный язык*

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
Уметь	- анализировать и интерпретировать информацию, извлеченную из текстовых источников на иностранном языке по специальности; - выбирать адекватные языковые средства перевода аутентичной профессиональной литературы на русский язык; - применять необходимый грамматический и лексический материал для ведения деловой переписки в профессиональной сфере;	1. Прочитайте текст «_____» и подготовьте его перевод (со словарём). 2. Выполните предложенный контрольный лексико-грамматический тест.	
Владеть	- навыками устной и письменной речи на иностранном языке для межличностной коммуникации в деловой и профессиональной сферах; - способами создания точного сообщения, демонстрируя владение моделями организации делового и профессионального текста в устной и письменной формах.	Подготовьте презентацию на видео конференцию по теме вашей специальности Представьте сообщение по специальности для электронного журнала	

<table>
<tr><th>Структурныйэлемент компетенции</th><th>Планируемые результаты обучения</th><th>Оценочныесредства</th><th>Структурный элемент образовательной программы</th></tr>
<tr><td>Знать</td><td>основные принципы написания научных статей и докладов</td><td>Вид аттестации по итогам практики – зачет с оценкой, который проводится в форме составления, оформления и защиты отчета.
В качестве критериев оценки результатов практики выступают:
– выполнение требований преддипломной практики студентами в соответствии с программой,
– составление и предоставление отчета в сроки, предусмотренные графиком учебного процесса,
– выполнение индивидуальных заданий руководителя преддипломной практики от организации.
– предоставление отчета, который должен включать основные структурные элементы и соответствовать требованиям, предъявляемым к содержанию отчета и его структурным элементам,
– защита отчета руководителю практики от кафедры менеджмента
Обязательной формой отчетности студента-практиканта является письменный отчет</td><td rowspan="2">Производственная - практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности</td></tr>
<tr><td>Уметь</td><td>систематизировать научный материал</td><td>На протяжении всего периода прохождения практики рекомендуется студентам-практикантам вести дневник практики.
<table><tr><td>Дата</td><td>Наименование подразде-</td><td>Краткое опи</td></tr></table></td></tr>
</table>

<table>
<tr><td>Структурныйэлемент компетенции</td><td>Планируемые результаты обучения</td><td>Оценочныесредства</td><td>Структурный элемент образовательной программы</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td>
<table>
<tr><td></td><td>ления, где проходит практика</td><td>полненной</td><td>работы</td><td>практики</td><td></td></tr>
<tr><td>1</td><td>2</td><td></td><td>3</td><td></td><td>4</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>
Документация, изученная за время прохождения практики
<table>
<tr><td></td><td>Наименование</td><td>Краткое содержа</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>
</td><td></td></tr>
<tr><td>Владеть</td><td>навыками написания статей и докладов</td><td>Требования к оформлению отчета и дневника:
− заполняется только одна сторона листа;
− шрифт Times New Roman, кегль 14;
− стиль текста – обычный, выравнивание - по ширине;
− красная строка - 1,25
− интервал печати – 1,5;
− левое поле – 30 мм, правое – 10 мм, верхнее и нижнее – 20 мм;
− цвет чернил, картриджа – черный;
− страницы нумеруют арабскими цифрами; на титульном листе номер не ставится, на последующих страницах номер проставляют в низу по центру (нумерация страниц сквозная);
− текст делится на разделы, подразде-</td><td></td></tr>
</table>

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		лы, пункты; – заголовки разделов пишут симметрично тексту прописными буквами, начиная с нового листа. Заголовки подразделов (пунктов) пишут строчными буквами (кроме первой прописной). Допускается жирное и курсивное выделение заголовков. Переносы слов в заголовках не допускаются. Точку в конце заголовка не ставят; – разделы, подразделы и пункты нумеруют арабскими цифрами; введение и заключение не нумеруются; нумерация таблиц, рисунков, формул сквозная	
Знать	методы и способы проведения экономических исследований	Вид аттестации по итогам практики – зачет с оценкой, который проводится в форме составления, оформления и защиты отчета. В качестве критериев оценки результатов практики выступают: – выполнение требований преддипломной практики студентами в соответствии с программой, – составление и предоставление отчета в сроки, предусмотренные графиком учебного процесса, – выполнение индивидуальных заданий руководителя преддипломной практики от организации. – предоставление отчета, который должен включать основные структурные элементы и соответствовать требованиям, предъявляемым к со-	*Производственная - преддипломная практика*

<table>
<tr><th>Структурныйэлемент компетенции</th><th>Планируемые результаты обучения</th><th>Оценочныесредства</th><th>Структурный элемент образовательной программы</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td>держанию отчета и его структурным элементам,
– защита отчета руководителю практики от кафедры менеджмента
Обязательной формой отчетности студента-практиканта является письменный отчет</td><td></td></tr>
<tr><td>Уметь</td><td>анализировать и представлять результаты анализа экономических исследований;</td><td>На протяжении всего периода прохождения практики рекомендуется студентам-практикантам вести дневник практики.
<table><tr><td>Дата</td><td>Наименование подразделения, где проходит практика</td><td>Краткое опи полненной</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr></table>Документация, изученная за время прохождения практики
<table><tr><td></td><td>Наименование</td><td>Краткое содержа</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr></table></td><td></td></tr>
<tr><td>Владеть</td><td>навыками составления отчетов по результатам произведенных исследований;
навыками систематизации информации;</td><td>Требования к оформлению отчета и дневника:
– заполняется только одна сторона листа;
– шрифт Times New Roman, кегль 14;</td><td></td></tr>
</table>

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
	навыками написания научных отчетов, статей и докладов	– стиль текста – обычный, выравнивание - по ширине; – красная строка - 1,25 – интервал печати – 1,5; – левое поле – 30 мм, правое – 10 мм, верхнее и нижнее – 20 мм; – цвет чернил, картриджа – черный; – страницы нумеруют арабскими цифрами; на титульном листе номер не ставится, на последующих страницах номер проставляют в низу по центру (нумерация страниц сквозная); – текст делится на разделы, подразделы, пункты; – заголовки разделов пишут симметрично тексту прописными буквами, начиная с нового листа. Заголовки подразделов (пунктов) пишут строчными буквами (кроме первой прописной). Допускается жирное и курсивное выделение заголовков. Переносы слов в заголовках не допускаются. Точку в конце заголовка не ставят; – разделы, подразделы и пункты нумеруют арабскими цифрами; введение и заключение не нумеруются; нумерация таблиц, рисунков, формул сквозная	
ПК-8 - способностью обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования			
Знать	– актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы науч-	**Перечень теоретических вопросов к экзамену:** 1. Обоснование и оценка эффективности управления основным капиталом корпорации.	*Корпоративные финансы*

<table>
<tr><th>Структурныйэлемент компетенции</th><th>Планируемые результаты обучения</th><th>Оценочныесредства</th><th>Структурный элемент образовательной программы</th></tr>
<tr><td></td><td>ного исследования в области управления корпоративными финансами;
– формы аргументации в научном исследовании;</td><td>2. Обоснование и оценка эффективности инвестиций в основной капитал корпорации.
3. Обоснование и оценка эффективности управления оборотным капиталом корпорации.
4. Понятие риска, необходимость его учета в процессе корпоративного планирования.</td><td></td></tr>
<tr><td>Уметь</td><td>– эффективно аргументировать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования в области управления корпоративными финансами;</td><td>Примерные практические задания для экзамена:
№1. Корпорация имеет дебиторскую задолженность в размере 1400,0 тыс. руб. Себестоимость составляет в среднем 30,0 % от цены реализации. Затраты на материально-товарные запасы – 5,0 % от цены реализации. Комиссионные при продаже составляют 7,0 % от продажи. Аргументируйте необходимый размер средних вложений в счета дебиторов.

№2. Оцените реальное состояние дебиторской задолженности и обосновывать необходимость управления дебиторской задолженностью корпорации. Выполните расчеты, результаты занесите в таблицу.
<table>
<tr><td>Классификация дебиторов по срокам возникновения задолженности, дн.</td><td>Сумма дебиторской задолженности, тыс.руб.</td><td>Удельный вес в общей сумме, %</td><td>Вероя безна х дол</td></tr>
</table></td><td></td></tr>
</table>

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*

0-30	2000,0		2,5			
30-60	1200,0		5,0			
60-90	1000,0		7,5			
90-120	200,0		10,0			
120-150	100,0		15,0			
150-180	40,0		30,0			
180-360	20,0		60,0			
свыше 360	4,0		90,0			

№3. Корпорация имеет в базовом периоде размер продаж продукции 7652,0 тыс. руб., активы и краткосрочные обязательства составляют соответственно 3 000,0 и 400,0 тыс. руб., размер чистой прибыли - 5,0% от величины продаж, доля дивидендных выплат – 26,0 %. Определите размер новых финансовых заимствований корпорации за счет внешних источников в краткосрочном периоде, если размер продаж продукции в плановом периоде должен составить 8 000,0 тыс. руб. Аргументируйте выбор тактики поведения на основании разработанной краткосрочной финансовой политики.

Показатель	Базовый период	
тыс.руб.	7 652,0	
б.	3000,0	
обязательства, тыс. руб.	400,0	
рибыли от величины продаж, %	5,0	
ых выплат, %	26,0	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		№4. В ходе подготовки обоснования проекта были рассмотрены условия снабжения производства необходимыми материалами и условия сбыта готовой продукции. Материалы, используемые в производстве, будут оплачены 50,0 % в текущем месяце, 50,0 % – в следующем. Запас сырья и материалов создается корпорацией на месяц. Продукция будет реализована в том же месяце в кредит с оплатой покупателями через два месяца. Месячная периодичность закупок материалов и вывоза готовой продукции сохранится на весь период жизни проекта. Ежемесячный расход сырья и материалов составляет 1 200,0 тыс. руб.; ежемесячные продажи готовой продукции – 2 400,0 тыс. руб. Определите необходимую сумму финансовых средств, инвестируемых в предстоящем периоде в оборотный капитал. №5. Оцените и аргументируйте уровень эффективности проекта, предполагающего приобретение оборудования, с двухлетним сроком реализации, используя показатель NPV, если инвестиционные затраты составляют 1050,0 тыс. руб., дисконтная ставка – 12,0 %, величина чистого денежного потока за первый год – 550,0 тыс. руб. и за второй год – 680,0 тыс. руб.	
Владеть	– навыками выбора и применения форм эффективной аргументации актуальности,	**Примерный перечень тем комплексного расчетно-аналитического задания:** 1. Особенности выбора модели управления ос-	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
	теоретической и практической значимости избранной темы научного исследования в области управления корпоративными финансами.	новным капиталом (оборотным капиталом) корпораций по отраслям (отраслевая принадлежность корпорации – выбор обучающегося). 2. Анализ эффективности управления основным капиталом (оборотным капиталом) корпорации. 3. Финансовые риски в деятельности корпораций различных отраслей и обоснованный выбор способов их минимизации (отраслевая принадлежность корпорации – выбор обучающегося).	
Знать	– Основные направления обоснования актуальности темы научного исследования – Формализованные требования обоснования теоретической и практической значимости темы научного исследования – Основные методы обоснования и принципы обоснования актуальности темы научного исследования	**Теоретические вопросы** 1. Исследования и их роль в научной и практической деятельности человека. 2. Типология исследований управления. 3. Характеристики исследования систем управления. 4. Методология исследований в менеджменте: понятие и практическое содержание. 5. Цель, объект и предмет исследования в ИСУ. 6. Проблема в исследовании управления. 7. Результаты исследования управления. 8. Основные требования, предъявляемые к менеджерам исследовательского типа. 9. Методы исследования систем управления. Состав и выбор методов ИСУ. 10. Общенаучные методы исследования исследований в менеджменте. 11. Специфические методы исследования исследований в менеджменте.	*Методы исследований в менеджменте*

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		12. Метод «дерева целей» как специфический метод исследований в менеджменте. 13. Применение SWOT-анализа в практике исследования. 14. Экспертные оценки в ИСУ. 15. Исследование управления посредством социально-экономического экспериментирования. 16. Социологические исследования СУ. 17. Тестирование в исследовании систем управления. 18. Метод «мозгового штурма» как специфический метод ИСУ. 19. Методологические подходы к исследованию систем. 20. Диалектический подход к исследованию. 21. Системный подход к исследованию. 22. Процессный подход к исследованию. 23. Ситуационный подход к исследованию. 24. Функциональный подход в ИСУ. 25. Рефлексивный подход в ИСУ. 26. Основы построения систем управления. 27. Система: понятие, структура, элемент, связи, свойства и др. 28. Классификация систем. Основные закономерности систем. 29. Простейшая модель системы управления организации (предприятия). 30. Характеристика элементов системы управления.	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		31. Планирование исследования систем управления. Программа и план исследования. 32. Организация исследования в практике управления. 33. Применение метода сетевого планирования в управлении. 34. Критерии и показатели социально-экономической эффективности систем управления. 35. Основные подходы к оценке эффективности управления. 36. SADT-методология и технология структурного анализа и проектирования. 37. Графические методы ИСУ. 38. Диагностика систем управления. 39. Консультирование как форма организации исследования систем управления. 40. Технологические схемы проведения исследования систем управления. 41. Системный анализ в ИСУ. 42. Разработка гипотезы и концепции исследования системы управления. 43. Параметрическое исследование и факторный анализ систем управления. 44. Функциональная роль исследования в развитии систем управления.	
Уметь	– Аргументировать актуальность исследований и их	Практические задания 1.Опросите одногруппников, подготовьте и	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
	научную новизну – Представлять результаты проведенных исследований в унифицированных форматах документации	представьте обоснование выбора темы их курсовой работы/ВКР, остановившись на следующих вопросах: - исследовательская актуальность избранной темы курсовой работы /ВКР; - научная и практическая значимость темы; - обоснование личного интереса автора к избранной теме; - хронологические, географические и предметные рамки курсовой работы/ВКР. 2. Определите объект и предмет для следующих исследований: a) Оптимизация стратегии ценообразования для нового продукта. b) Оптимизация затрат на печатную рекламу. c) Оценка эффективности использования складских помещений в торгово-дистрибьюторской компании. d) Оптимизация схемы формирования бонусов торговому персоналу. e) Расширение спектра банковских услуг по электронным платежам.	
Владеть	– Практическими навыками использования программных продуктов при оформлении результатов – Навыками структуризации полученных результатов в	*Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания* 1. Автор в процессе работы над магистерской диссертацией сформулировал тему и цели исследования следующим образом: Тема исследования: «Система согласования	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
	системе приоритетов – Способами оценки значимости и практической пригодности полученных результатов	внутрикорпоративного стратегического и операционного управления на основе бюджетирования и контроля». Цель исследования ─ обосновать с научно-методической точки зрения и разработать модель комплексного управления для корпораций и государственных ведомств, интегрирующую стратегическое целеполагание с бюджетированием и финансовым контролем при помощи алгоритма группировки и распределения затрат. Сформулируйте задачи исследования, опираясь на имеющуюся информацию и определения терминов «Тема исследования», «Цель исследования». Определите теоретическую и практическую значимость работы. 2. Автор в процессе работы над магистерской диссертацией сформулировал тему исследования следующим образом: «Институциональные факторы и риски инновационной деятельности предприятий». Является ли заявленная тема исследования актуальной? В чем ее теоретическая и практическая значимость? Обоснуйте ответ.	
Знать	- Требования обоснования теоретической и практической значимости темы научного исследования	**Теоретические вопросы** 1 Понятие стратегического управления, его цель и задачи 2. Этапы стратегического управления. 3. Целевые категории стратегического управления: видение, миссия, стратегические цели, стратегия	*Современный стратегический анализ*

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		4. Развитие стратегического управления на российских предприятиях в современных условиях. 7. Составляющие и типы внешней среды. Цели анализа внешней среды 8. Составляющие переменные внутренней среды. Цели анализа внутренней среды. 9. Сущность и понятие стратегического анализа. 10. Подсистема анализа и идентификация факторов макросреды. 11. Конструкция отраслевого и конкурентного анализа. 12. Пять угроз и пять сил по М. Портеру. 13. Ключевые факторы успеха. 14. Подсистема анализа микросреды. 15. Методы и подходы к проведению управленческого анализа. 16. Цель и этапы ситуационного анализа. 17. Методология SWOT-анализа. 18. Сущность, цели и основные этапы портфельного анализа 19. Матрица Бостонской консультационной группы. 20. Матрица портфельного анализа McKincey - General Electric 21. Матрица фирмы Arthur D. Little 22. Проект PIMS 23. Матрица И.Ансоффа.	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		24. Методология SPACE-анализа 25. Ключевые характеристики эффективной стратегии. 26. Базовые стратегии. 27. Составляющие стратегического выбора 28. Понятие стратегических альтернатив 29. Подходы к формированию стратегических альтернатив 30. Процесс реализации стратегии. Оценка эффективности реализации стратегии	
Уметь	- Аргументировать актуальность исследований и их научную новизну	***Примерные практические задания*** 1. Представить обоснование выбора темы курсовой работы, подробно изложить следующие аспекты: - актуальность избранной темы курсовой работы; - научная и практическая значимость темы; - обоснование личного интереса автора к избранной теме;	
Владеть	- Способами оценки значимости и практической пригодности полученных результатов	***Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания*** В чем заключается практическую значимость результатов стратегического анализа выбранного объекта исследования	
Знать	– методологией бизнес-планирования; – основные методы и направления экономического анализа деятельности органи-	Перечень теоретических вопросов к экзамену: 1. Основные разделы бизнес-плана. 2. Приложение к бизнес-плану 3. Порядок разработки бизнес-плана	*Теория и практика бизнес-планирования*

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
	зации	4. Типовое представление сущности предпринимательского проекта 5. Характеристика предприятия и его бизнес-среды. 6. Методы и формы представления общей характеристики и оценки бизнеса 7. Рынок сбыта Виды рынка 8. Сбыт и продажа 9. Факторы изменения спроса(неценовые факторы спроса) 10. Типология, структура и тенденция рынка Сегментация рынка 11. Планирование объемов производства и динамики продаж 12. Факторы выбора способа организации процесса производства: инсорсинг, аутсорсинг 13. Наличие и требуемые мощности производства 14. Описание производственного процесса 15. Характеристика технологий и оборудования. 16. Календарный план проекта 17. Расчет потребностей в материальных ресурсах 18. Управление каналами сбыта 19. Обоснование базовых цен 20. Управление качеством 21. Структура организационной части бизнес-плана	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		22. Организационно-правовые формы и формы собственности предприятий 23. Организационная структура предприятия 24. Характеристика руководства и персонала предприятия. 25. Стратегия кадрового обеспечения 26. Ресурсы реализации проекта, «know how», лицензии и разрешения 27. Цели, задачи и структура финансового плана. 28. Принципы финансового планирования 29. Себестоимость реализации продукции 30. Стратегия финансирования 31. План доходов и расходов. 32. График безубыточности проекта 33. План движения денежных средств 34. Прогнозный баланс предприятия 35. Оценка эффективности проекта и рисков его реализации 36. Показатели, характеризующие экономическую эффективность бизнес-проекта 37. Экономический эффект и экономическая эффективность 38. Чистая приведенная стоимость 39. Индекс рентабельности инвестиций 40. Внутренняя норма прибыли 41. Срок окупаемости инвестиций и дисконтированный срок окупаемости инвестиций 42. Оценка фактического и прогнозного фи-	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		нансового состояния предприятия 43. Оценка рисков проекта и их страхование	
Уметь	– планировать и прогнозировать основные показатели деятельности организации в разрезе важнейших направлений деятельности (текущей, инвестиционной, финансовой) – разрабатывать планы и бизнес-планы	Разработать бизнес-план	
Владеть	– технологиями бизнес-планировани; – навыками принятия управленческих решений по результатам анализа и прогнозирования	Обосновать целесообразность реализации бизнес-идеи	
Знать	основные нормативные акты, регламентирующие проектную деятельность; методы управления проектами и программами управления организационными изменениями; функции управления проектами	Вид аттестации по итогам практики – зачет с оценкой, который проводится в форме составления, оформления и защиты отчета. В качестве критериев оценки результатов практики выступают: – выполнение требований преддипломной практики студентами в соответствии с программой, – составление и предоставление отчета в сроки, предусмотренные графиком учебного процесса, – выполнение индивидуальных заданий руководителя преддипломной практики от органи-	*Учебная - практика по получению первичных профессиональных умений и навыков*

<table>
<tr><th>Структурныйэлемент компетенции</th><th>Планируемые результаты обучения</th><th>Оценочныесредства</th><th>Структурный элемент образовательной программы</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td>зации.
– предоставление отчета, который должен включать основные структурные элементы и соответствовать требованиям, предъявляемым к содержанию отчета и его структурным элементам,
– защита отчета руководителю практики от кафедры менеджмента
Обязательной формой отчетности студента-практиканта является письменный отчет</td><td></td></tr>
<tr><td>Уметь</td><td>использовать методы количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений</td><td>На протяжении всего периода прохождения практики рекомендуется студентам-практикантам вести дневник практики.

<table><tr><td>Дата</td><td>Наименование подразделения, где проходит практика</td><td>Краткое опи полненной</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr></table>
Документация, изученная за время прохождения практики

<table><tr><td></td><td>Наименование</td><td>Краткое содержа</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr></table></td><td></td></tr>
</table>

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
Владеть	методами экономического и организационного моделирования, проектирования финансовых и управленческих процессов	**Требования к оформлению отчета и дневника**: − заполняется только одна сторона листа; − шрифт Times New Roman, кегль 14; − стиль текста – обычный, выравнивание - по ширине; − красная строка - 1,25 − интервал печати – 1,5; − левое поле – 30 мм, правое – 10 мм, верхнее и нижнее – 20 мм; − цвет чернил, картриджа – черный; − страницы нумеруют арабскими цифрами; на титульном листе номер не ставится, на последующих страницах номер проставляют в низу по центру (нумерация страниц сквозная); − текст делится на разделы, подразделы, пункты; − заголовки разделов пишут симметрично тексту прописными буквами, начиная с нового листа. Заголовки подразделов (пунктов) пишут строчными буквами (кроме первой прописной). Допускается жирное и курсивное выделение заголовков. Переносы слов в заголовках не допускаются. Точку в конце заголовка не ставят; − разделы, подразделы и пункты нумеруют арабскими цифрами; введение и заключение не нумеруются; нумерация таблиц, рисунков, формул сквозная	

<table>
<tr><th>Структурныйэлемент компетенции</th><th>Планируемые результаты обучения</th><th>Оценочныесредства</th><th>Структурный элемент образовательной программы</th></tr>
<tr><td>Знать</td><td>основные нормативные акты, регламентирующие проектную деятельность;
методы управления проектами и программами управления организационными изменениями; функции управления проектами</td><td>Вид аттестации по итогам практики – зачет с оценкой, который проводится в форме составления, оформления и защиты отчета.
В качестве критериев оценки результатов практики выступают:
– выполнение требований преддипломной практики студентами в соответствии с программой,
– составление и предоставление отчета в сроки, предусмотренные графиком учебного процесса,
– выполнение индивидуальных заданий руководителя преддипломной практики от организации.
– предоставление отчета, который должен включать основные структурные элементы и соответствовать требованиям, предъявляемым к содержанию отчета и его структурным элементам,
– защита отчета руководителю практики от кафедры менеджмента
Обязательной формой отчетности студента-практиканта является письменный отчет</td><td rowspan="2">Производственная - практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности</td></tr>
<tr><td>Уметь</td><td>использовать методы количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений</td><td>На протяжении всего периода прохождения практики рекомендуется студентам-практикантам вести дневник практики.
<table><tr><td>Дата</td><td>Наименование подразде-</td><td>Краткое опи</td></tr></table></td></tr>
</table>

<table>
<tr><td>Структурныйэлемент компетенции</td><td>Планируемые результаты обучения</td><td>Оценочныесредства</td><td>Структурный элемент образовательной программы</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td>
<table>
<tr><td></td><td>ления, где проходит практика</td><td>полненной</td><td>работы</td><td>практики</td></tr>
<tr><td>1</td><td>2</td><td></td><td>3</td><td>4</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>
Документация, изученная за время прохождения практики
<table>
<tr><td></td><td>Наименование</td><td>Краткое содержа</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>
</td><td></td></tr>
<tr><td>Владеть</td><td>методами экономического и организационного моделирования, проектирования финансовых и управленческих процессов</td><td>Требования к оформлению отчета и дневника:
− заполняется только одна сторона листа;
− шрифт Times New Roman, кегль 14;
− стиль текста – обычный, выравнивание - по ширине;
− красная строка - 1,25
− интервал печати – 1,5;
− левое поле – 30 мм, правое – 10 мм, верхнее и нижнее – 20 мм;
− цвет чернил, картриджа – черный;
− страницы нумеруют арабскими цифрами; на титульном листе номер не ставится, на последующих страницах номер проставляют в низу по центру (нумерация страниц сквозная);
− текст делится на разделы, подразде-</td><td></td></tr>
</table>

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		лы, пункты; – заголовки разделов пишут симметрично тексту прописными буквами, начиная с нового листа. Заголовки подразделов (пунктов) пишут строчными буквами (кроме первой прописной). Допускается жирное и курсивное выделение заголовков. Переносы слов в заголовках не допускаются. Точку в конце заголовка не ставят; – разделы, подразделы и пункты нумеруют арабскими цифрами; введение и заключение не нумеруются; нумерация таблиц, рисунков, формул сквозная	
Знать	основные термины и понятия научных тем исследования	Вид аттестации по итогам практики – зачет с оценкой, который проводится в форме составления, оформления и защиты отчета. В качестве критериев оценки результатов практики выступают: – выполнение требований преддипломной практики студентами в соответствии с программой, – составление и предоставление отчета в сроки, предусмотренные графиком учебного процесса, – выполнение индивидуальных заданий руководителя преддипломной практики от организации. – предоставление отчета, который должен включать основные структурные элементы и соответствовать требованиям, предъявляемым к со-	*Производственная - преддипломная практика*

<table>
<tr><th>Структурныйэлемент компетенции</th><th>Планируемые результаты обучения</th><th>Оценочныесредства</th><th>Структурный элемент образовательной программы</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td>держанию отчета и его структурным элементам,
– защита отчета руководителю практики от кафедры менеджмента
Обязательной формой отчетности студента-практиканта является письменный отчет</td><td></td></tr>
<tr><td>Уметь</td><td>обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость тем научных исследований</td><td>На протяжении всего периода прохождения практики рекомендуется студентам-практикантам вести дневник практики.
<table><tr><td>Дата</td><td>Наименование подразделения, где проходит практика</td><td>Краткое опи полненной</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr></table>Документация, изученная за время прохождения практики
<table><tr><td></td><td>Наименование</td><td>Краткое содержа</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr></table></td><td></td></tr>
<tr><td>Владеть</td><td>навыками ведения научных исследований</td><td>Требования к оформлению отчета и дневника:
– заполняется только одна сторона листа;
– шрифт Times New Roman, кегль 14;</td><td></td></tr>
</table>

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		– стиль текста – обычный, выравнивание - по ширине; – красная строка - 1,25 – интервал печати – 1,5; – левое поле – 30 мм, правое – 10 мм, верхнее и нижнее – 20 мм; – цвет чернил, картриджа – черный; – страницы нумеруют арабскими цифрами; на титульном листе номер не ставится, на последующих страницах номер проставляют в низу по центру (нумерация страниц сквозная); – текст делится на разделы, подразделы, пункты; – заголовки разделов пишут симметрично тексту прописными буквами, начиная с нового листа. Заголовки подразделов (пунктов) пишут строчными буквами (кроме первой прописной). Допускается жирное и курсивное выделение заголовков. Переносы слов в заголовках не допускаются. Точку в конце заголовка не ставят; – разделы, подразделы и пункты нумеруют арабскими цифрами; введение и заключение не нумеруются; нумерация таблиц, рисунков, формул сквозная	
ПК-9 - способностью проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой			
Знать	- закономерности функционирования современной экономики на макро- и микро-	Перечень теоретических вопросов к экзамену:	*Экономика и управление компанией*

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
	уровне, формальный аппарат моделирования экономических процессов, современные программные средства, необходимые для решения управленческих задач	1. Понятие основных фондов предприятия. 2. Состав и структура основных средств. 3. Учет и оценка основных фондов. 4. Амортизация основных фондов. 5. Показатели эффективности использования основных средств. 6. Понятие оборотных средств. 7. Состав и структура оборотных средств. 8. Источники формирования оборотных средств. 9. Кругооборот оборотных средств. 10. Нормирование оборотных средств. 11. Показатели эффективности использования оборотных средств. 12. Понятие кадров предприятия. 13. Классификация кадров предприятия. 14. Состав и структура кадров предприятия. 15. Виды заработной платы. 16. Функции заработной платы. 17. Формы оплаты труда работников. 18. Тарифная форма оплаты труда. 19. Отражение в себестоимости продукции расходов предприятия, связанных с использованием рабочей силы. 20. Состав и структура затрат на производство и реализацию продукции . 21. Смета затрат на производство. 22. Классификация затрат на производство по различным признакам.	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		23. Пути снижения себестоимости продукции. 24. Формирование финансового результата предприятия. Прибыль. Рентабельность.	
Уметь	- применять современный математический инструментарий для решения содержательных управленческих задач, строить и анализировать модели управления проектами в условиях неопределенности и рисков, разрабатывать стратегии реагирования на риски	***Примерные практические задания:*** **1.** На складах одной из крупных компьютерных фирм скопилось значительное количество непроданных персональных компьютеров, что отрицательно сказывалось на рентабельности производства. Руководство фирмы поставило задачу резко сократить количество непроданных компьютеров. Аналитической группой было сгенерировано несколько альтернативных вариантов решения этой проблемы, среди которых было отобрано два основных: Значительное снижение отпускной цены. Обновление упаковки и заметное повышение продажной цены. Задание: определите в общих чертах характер развития ситуации по первому и по второму сценариям. Какой сценарий развития ситуации вы считаете более предпочтительным? **2.** Определите изменения уровня прибыли предприятия в предстоящем периоде и силу операционного рычага при следующих условиях: – выручка в отчетном периоде составила 11000 тыс. руб., – переменные затраты – 9300 тыс. руб., – постоянные затраты – 1500 тыс. руб.,	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		– планируемая выручка – 12000 тыс. руб. **3.** По имеющимся данным рассчитать безубыточный объем продаж для предприятия в натуральном и стоимостном выражении. Исходные данные: 1. Текущий объем производства = 120 шт. 2. Цена реализации = 2700 ден. ед. 3. Средние постоянные затраты = 750 ден. ед. 4. Средние затраты = 3000 ден. ед.	
Владеть	- методикой и методологией проведения научных исследований в сфере управления проектами, - навыками разработки моделей исследуемых процессов, явлений и объектов, относящихся к сфере профессиональной деятельности, оценка и интерпретация полученных результатов	***Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания*** 1. Выбрать вариант, где предприятие более рискованно: а) операционный рычаг равен 2,4; б) операционный рычаг равен 6,6. **2.** Имеются следующие данные о производстве продукции: - условно-постоянные расходы — 50 тыс. руб.; - переменные расходы на единицу продукции — 55 руб.; - цена единицы продукции — 65 руб. Требуется: а) определить критический объем продаж; б) рассчитать объем продаж, обеспечивающий доход предприятию в размере 20 тыс. руб. **3.** Анализ качества продукции	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		1. Себестоимость забракованной продукции - 500 тыс. руб. 2. Расходы по исправлению брака - 80 тыс. руб. 3. Стоимость брака по цене возможного использования - 150 тыс. руб. 4. Сумма удержания с виновных лиц - 10 тыс. руб. 5. Потери от брака (стр1 + стр2 – стр3 – стр4) = 420 Для определения потерь продукции нужно знать фактический уровень рентабельности. Путь для нашего примера стоимость товарной продукции в действительных ценах составляет 104300 т. руб., а ее себестоимость 94168 тыс. руб. Определить потери товарной продукции.	
Знать	- Основные направления самостоятельных исследований	**Теоретические вопросы** 1 Понятие стратегического управления, его цель и задачи 2. Этапы стратегического управления. 3. Целевые категории стратегического управления: видение, миссия, стратегические цели, стратегия 4. Развитие стратегического управления на российских предприятиях в современных условиях. 7. Составляющие и типы внешней среды. Цели анализа внешней среды 8. Составляющие переменные внутренней среды. Цели анализа внутренней среды.	*Современный стратегический анализ*

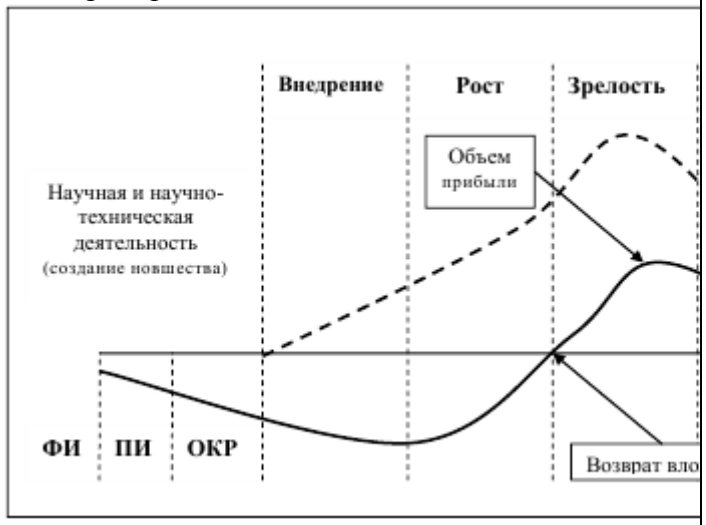
Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		9. Сущность и понятие стратегического анализа. 10. Подсистема анализа и идентификация факторов макросреды. 11. Конструкция отраслевого и конкурентного анализа. 12. Пять угроз и пять сил по М. Портеру. 13. Ключевые факторы успеха. 14. Подсистема анализа микросреды. 15. Методы и подходы к проведению управленческого анализа. 16. Цель и этапы ситуационного анализа. 17. Методология SWOT-анализа. 18. Сущность, цели и основные этапы портфельного анализа 19. Матрица Бостонской консультационной группы. 20. Матрица портфельного анализа McKincey - General Electric 21. Матрица фирмы Arthur D. Little 22. Проект PIMS 23. Матрица И.Ансоффа. 24. Методология SPACE-анализа 25. Ключевые характеристики эффективной стратегии. 26. Базовые стратегии. 27. Составляющие стратегического выбора 28. Понятие стратегических альтернатив 29. Подходы к формированию стратегиче-	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		ских альтернатив 30. Процесс реализации стратегии. Оценка эффективности реализации стратегии	
Уметь	- Формулировать цели, задачи и программу самостоятельных исследований	***Примерные практические задания*** 1. Сформулировать цели, задачи и программу самостоятельных исследований на время обучения	
Владеть	- Навыками научного обоснования полученных результатов	***Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания*** 1. Научно обосновать полученные результаты стратегического анализа организации.	
Знать	– Основные определения и понятия, используемые при проведении исследования в соответствии с разработанной программой – Основные направления обоснования актуальности темы научного исследования – Формализованные требования обоснования теоретической и практической значимости темы научного исследования – Основные методы, правила и приемы проведения исследований в соответ-	Теоретические вопросы 1. Нововведение- закон развития человеческого общества 2. Сущность и содержание новаций, инноваций, нововведений. Функции инноваций. Классификация инноваций. 3. Инновационное развитие компании. Основные направления инновционного развития компании 4. Содержание и направление инновационной политики государства 5. Методы и условия реализации инновационной политики государства 6. Инновационная политика и стратегия хозяйствующего субъекта 7. Методы выбора инновационной политики хозяйствующего субъекта 8. Достоинства стратегии технологического	*Управление инновационным развитием компании*

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
	ствии с разработанной программой	лидерства. 9. Достоинства и недостатки имитационной стратегии развития предприятия. 10. Конкурентные инновационные стратегии. 11. Способы выбора инновационных стратегий 12. Инновационное поведение. 13. Инновационные игры при оценке инновационного поведения. 14. Инновационный рынок и инновационный риск 15. Мотивация инноваций 16. Жизненный цикл инновации 17. Методы прогнозирования инноваций: экстраполяция, поисковый прогноз, нормативный прогноз и пр. 18. Содержание и структура инновационного процесса 19. Методы поиска идеи инновации 20. Продвижение и распространение инноваций 21. Методика оценки эффективности инновационных проектов 22. Критерии оценки эффективности инноваций по методике международного стандарта: NPV, PB, IRR, IP 23. Графики безубыточной деятельности до и после проекта 24. Решения по реализации (внедрению) инновационного проекта	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		25. Сущность и содержание инновационного менеджмента 26. Организация инновационного менеджмента 27. Управление рисками инновационных проектов 28. Сущность и содержание приемов инновационного менеджмента 29. Принцип маркетингового подхода при разработке инновационных проектов 30. Принципы построения инновативных структур управления. 31. Организационные формы реализации инновационных проектов. 32. Организационные формы инновационной деятельности. 33. Инновационный проект как форма целевого управления инновационной деятельностью на предприятии (функции, задачи, элементы, участники, классификация, подходы к реализации). 34. Показатели эффективности инновационного проекта. 35. Понятие эффективности инновационной деятельности.	
Уметь	– Приобретать знания в области проведения исследований в соответствии с	Практические задания Задание 1. Инновационный потенциал – основа рыночной стратегии предприятия (организации).	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
	разработанной программой – Применять знания в области проведения исследований в соответствии с разработанной программой, использовать их на междисциплинарном уровне – Выделять направления проведения исследований в соответствии с разработанной программой – Корректно выражать и аргументировать актуальность исследований и их научную новизну – Представлять результаты проведенных исследований в унифицированных форматах документации	Его анализ и оценка являются важными элементами инновационного менеджмента. Точка зрения: «Инновационный потенциал организации – это мера готовности выполнить задачи, обеспечивающие достижение поставленной инновационной цели». Точка зрения: «Инновационный потенциал организаций – главный критерий целесообразности их существования. Через развитие потенциала идет развитие организации, а также всех элементов производственно-хозяйственной системы». Точка зрения: «Развитие организации рассматривается как реакция на изменения внешней среды и потому носит стратегический характер». Вопросы: 1. Раскройте сущность и содержание инновационного потенциала предприятия (организации). Аргументируйте конкретным примером. 2. Какова взаимосвязь внутренней структуры и инновационного потенциала организации? 3. Какие подходы к оценке инновационного потенциала Вам известны? Задание 2. Несмотря на значительное количество источников рассматривающих инновационную политику и наличие разработанных стратегий развития предприятий, недостаточно освещенными остаются вопросы объективной	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		оценки величины инновационного потенциала предприятий, не однозначно трактуются критерии и показатели для такой оценки; отсутствует единое мнение по вопросу о содержании и структуре инновационного потенциала; специфичен инструментарий для принятия эффективных управленческих решений, связанных с инновационной деятельностью предприятий.  Рис. Жизненный цикл инноваций Вопросы: 1. Обозначьте проблемы, возникающие на каждом этапе ЖЦИ. 2. Сформулируйте альтернативные подходы к их решению.	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		3. Предложите комплекс мер, направленных на реализацию одной из общих деловых стратегий организации: 1) укрепление и расширение позиций на старом рынке; 2) проникновение на новый рынок; 3) вертикальная интеграция; 4)горизонтальная интеграция; 5)диверсификация. 4. Раскройте суть 2-3 наступательных инновационных стратегий: 1)создание нового рынка; 2) приобретение компаний; 3) разбойничья стратегия; 4)непрерывное совершенствование; 5)стратегия сравнительных преимуществ; 6)лицензионная стратегия. 5. Раскройте суть 2-3 стабилизационных инновационных стратегий: 1)оборонительной; 2) оппортунистической; 3) зависимой; 4) защитной; 5) селективной (избирательной).	
Владеть	– Практическими навыками проведения исследований в соответствии с разработанной программой – Методами и методиками проведения исследований в соответствии с разработанной программой – Навыками и методиками обобщения результатов исследования, экспериментальной работы – Способами оценки значи-	Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания **Задание. Кейс-ситуация** «В Северной столице не просто любят мороженое. Потребляют его здесь в три раза больше, чем в Москве, при этом ассортимент в этой категории шире, чем в большинстве российских регионов: местные производители охотно обмениваются своей продукцией с заводами других городов, с одной стороны, закрывая спрос в Питере, а с другой – расширяя собственные рынки сбыта. По наблюдениям петербургских оптовиков,	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
	мости и практической пригодности полученных результатов исследования – Возможностью междисциплинарного применения результатов исследования	специализирующихся на продаже мороженого, каждую неделю в Петербург ввозится мороженого не менее чем на 3 млн. руб. и вывозится на 2 млн. руб. В отличие от Москвы, житель которой в среднем потребляет 2,5 кг мороженого в год, петербуржец ведает около 8 кг. В Петербурге действуют четыре крупных производителя мороженого. Летом Хладокомбинат 1 производит 60 - 80 т в сутки, Талосто – порядка 18 т, Колибри – около 15 т, Петрохолод – более 8 т. Как считают эксперты, более 60% петербургского рынка мороженого удерживают местные производители. В Петербурге еще есть место для локальной продукции. «Ситуация станет критичной, когда нашим мороженщикам останется только половина рынка», – говорит Дмитрий Шилов, менеджер по рекламе и маркетингу компании Талосто. «Петербургский рынок очень перспективен, так как в Петербурге едят мороженое и зимой, и летом», – считает Светлана Ступина, заместитель директора Хладокомбината 1. В Петербург ввозится либо очень дешевая продукция, либо достаточно дорогая продукцию Айс-Фили – мороженое под марками Северная Венеция, Жемчужина России. А, например, петрозаводский Славмо среди прочего привозит в Петербург мороженое с творогом и йогуртом, которого здесь больше никто не предлагает. Петер-	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		бургские заводы обмениваются с производителями из других городов мороженым разной ценовой категории или вида, восполняя таким образом недостаток собственного ассортимента. Так, Петрохолод заключил бартерные соглашения с Тульским хладокомбинатом, с подмосковным Коломенским хладокомбинатом и Сервисхолодом, а крупнейший петербургский производитель мороженого Хладокомбинат 1 работает на той же основе с Тверским хладокомбинатом. С большинством регионов, которые небогаты мороженым и испытывают пиетет к петербургской продукции, отношения носят более цивилизованный характер. Так, петербургское мороженое оптовики закупают для Северо-Западного региона, Сибири, Одессы, Ростова, Сочи. Петрохолод вагонами отправляет свои популярные батончики Митя, Даша и Белые ночи на Камчатку. Разработаны самолетные рейсы, которыми мороженое доставляется в Норильск, Воркуту, Надым, Салехард и другие северные города. На такие маршруты приходится всего 5% от общего объема поставок, и такой способ доставки увеличивает оптовые цены почти вдвое. Для большинства петербургских мороженщиков региональные поставки – это в определенной степени диверсификация. Московский рынок остается для них лакомым, но труднодостижимым кусочком. Московский рынок тесен, так как	

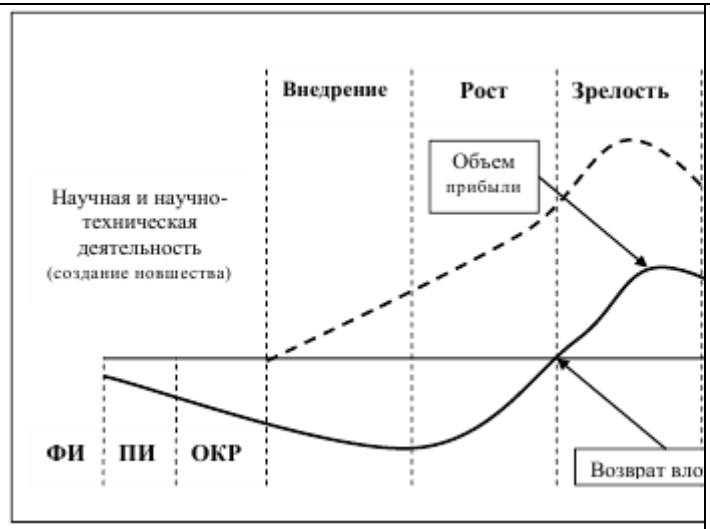
Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		производственные мощности московских предприятий, специализирующихся на производстве мороженого, превышают потребности Москвы. Зато, по словам Дмитрия Шилова из Талосто, оптовая торговля в Москве весьма перспективна – здесь производятся закупки для торговли в Калининской, Тверской областях и в Поволжье. «Учитывая московские цены, даже издержки по транспортировке оставляют нашу продукцию конкурентоспособной», – заметил Шилов». Контрольные вопросы и задания: 1. Как вы оцениваете перспективы мороженого с творогом и йогуртом? Постройте матрицу SWOT-анализа. 2. Какие инновационные решения Вы бы предложили для завоевания рынка Москвы? 3. Какие инновационные решения Вы бы предложили для завоевания рынка нашего города? 3. Какие документы необходимо оформить в данном случае?	
Знать	– Основные определения и понятия, используемые при проведении исследования в соответствии с разработанной программой – Основные направления обоснования актуальности	Теоретические вопросы 36. Содержание понятия «инновация». Классификация инноваций. 37. Развитие подходов к анализу источников и природы инноваций. 38. Жизненный цикл технологического уклада и его основные характеристики. 39. Этапы инновационного процесса и их	*Инновационные подходы в управлении*

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
	темы научного исследования – Формализованные требования обоснования теоретической и практической значимости темы научного исследования – Основные методы, правила и приемы проведения исследований в соответствии с разработанной программой	краткая характеристика. 40. Эволюция моделей инновационного процесса. 41. Инновационный менеджмент и инновационная деятельность. 42. Основные теории инноватики и их краткая характеристика. 43. Технологические уклады и их роль в экономическом развитии. 44. Структура НИС и ее основные элементы. 45. Особенности НИС развитых стран. 46. Российская инновационная система в условиях новой экономики. 47. Функции государства в инновационной сфере. Прямые и косвенные методы государственной поддержки инновационной деятельности. 48. Организационные структуры поддержки инновационной деятельности. 49. Типология инновационных организаций в условиях современной экономики. 50. Научные организации как субъекты инновационной деятельности. Технопарки. 51. Малые инновационные фирмы. Бизнес - инкубаторы. 52. Рынок инноваций, его особенности и классификация. 53. Модель технологического толчка. 54. Модель «вытягивания рынком».	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		55. Особенности анализа и факторы спроса на инновации. Маркетинг инноваций. 56. Трансфер технологий. Формы коммерческого и некоммерческого трансфера. 57. Отличительные особенности рынка ОИС. 58. Основные типы защиты интеллектуальной собственности. 59. Контрактные и неконтрактные способы трансфера технологий. 60. Формы лицензионных вознаграждений. 61. Франчайзинг как одна из форм технологического обмена. 62. Особенности инжиниринга. 63. Интеллектуальная собственность как актив предприятия. 64. Инновационные цели и задачи. 65. Факторы генерации нововведений в организации. 66. Основные направления инновационной деятельности на предприятии. 67. Управление созданием и освоением новой техники. 68. Типология инновационных стратегий организации. 69. Показатели инновационной активности предприятия и выбор инновационной стратегии. 70. Эффект и эффективность использования инноваций. Показатели экономической	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		эффективности инноваций. 71. Формы финансирования инноваций. 72. Инновационный проект как объект управления. 73. Основные критерии оценки инновационных проектов. 74. Сущность и виды инновационных рисков. 75. Методы оценки и пути снижения инновационных рисков.	
Уметь	– Приобретать знания в области проведения исследований в соответствии с разработанной программой – Применять знания в области проведения исследований в соответствии с разработанной программой, использовать их на междисциплинарном уровне – Выделять направления проведения исследований в соответствии с разработанной программой – Корректно выражать и аргументировать актуальность исследований и их	Практические задания Задание 1. Инновационный потенциал – основа рыночной стратегии предприятия (организации). Его анализ и оценка являются важными элементами инновационного менеджмента. Точка зрения: «Инновационный потенциал организации – это мера готовности выполнить задачи, обеспечивающие достижение поставленной инновационной цели». Точка зрения: «Инновационный потенциал организаций – главный критерий целесообразности их существования. Через развитие потенциала идет развитие организации, а также всех элементов производственно-хозяйственной системы». Точка зрения: «Развитие организации рассматривается как реакция на изменения внешней среды и потому носит стратегический характер». Вопросы:	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
	научную новизну – Представлять результаты проведенных исследований в унифицированных форматах документации	1. Раскройте сущность и содержание инновационного потенциала предприятия (организации). Аргументируйте конкретным примером. 2. Какова взаимосвязь внутренней структуры и инновационного потенциала организации? 3. Какие подходы к оценке инновационного потенциала Вам известны? Задание 2. Несмотря на значительное количество источников рассматривающих инновационную политику и наличие разработанных стратегий развития предприятий, недостаточно освещенными остаются вопросы объективной оценки величины инновационного потенциала предприятий, не однозначно трактуются критерии и показатели для такой оценки; отсутствует единое мнение по вопросу о содержании и структуре инновационного потенциала; специфичен инструментарий для принятия эффективных управленческих решений, связанных с инновационной деятельностью предприятий.	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		 Рис. Жизненный цикл инноваций Вопросы: 1. Обозначьте проблемы, возникающие на каждом этапе ЖЦИ. 2. Сформулируйте альтернативные подходы к их решению. 3. Предложите комплекс мер, направленных на реализацию одной из общих деловых стратегий организации: 1) укрепление и расширение позиций на старом рынке; 2) проникновение на новый рынок; 3) вертикальная интеграция; 4)горизонтальная интеграция; 5)диверсификация. 4. Раскройте суть 2-3 наступательных инновационных стратегий: 1)создание нового рынка; 2) приобретение компаний; 3) разбойничья страте-	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		гия; 4)непрерывное совершенствование; 5)стратегия сравнительных преимуществ; 6)лицензионная стратегия. 5. Раскройте суть 2-3 стабилизационных инновационных стратегий: 1)оборонительной; 2) оппортунистической; 3) зависимой; 4) защитной; 5) селективной (избирательной).	
Владеть	– Практическими навыками проведения исследований в соответствии с разработанной программой – Методами и методиками проведения исследований в соответствии с разработанной программой – Навыками и методиками обобщения результатов исследования, экспериментальной работы – Способами оценки значимости и практической пригодности полученных результатов исследования – Возможностью междисциплинарного применения результатов исследования	Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания **Задание. Кейс-ситуация** «В Северной столице не просто любят мороженое. Потребляют его здесь в три раза больше, чем в Москве, при этом ассортимент в этой категории шире, чем в большинстве российских регионов: местные производители охотно обмениваются своей продукцией с заводами других городов, с одной стороны, закрывая спрос в Питере, а с другой – расширяя собственные рынки сбыта. По наблюдениям петербургских оптовиков, специализирующихся на продаже мороженого, каждую неделю в Петербург ввозится мороженого не менее чем на 3 млн. руб. и вывозится на 2 млн. руб. В отличие от Москвы, житель которой в среднем потребляет 2,5 кг мороженого в год, петербуржец ведает около 8 кг. В Петербурге действуют четыре крупных производителя мороженого. Летом Хладокомбинат 1 производит 60 - 80 т в сутки, Талосто – порядка 18	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		т, Колибри – около 15 т, Петрохолод – более 8 т. Как считают эксперты, более 60% петербургского рынка мороженого удерживают местные производители. В Петербурге еще есть место для локальной продукции. «Ситуация станет критичной, когда нашим мороженщикам останется только половина рынка», – говорит Дмитрий Шилов, менеджер по рекламе и маркетингу компании Талосто. «Петербургский рынок очень перспективен, так как в Петербурге едят мороженое и зимой, и летом», – считает Светлана Ступина, заместитель директора Хладокомбината 1. В Петербург ввозится либо очень дешевая продукция, либо достаточно дорогая продукцию Айс-Фили – мороженое под марками Северная Венеция, Жемчужина России. А, например, петрозаводский Славмо среди прочего привозит в Петербург мороженое с творогом и йогуртом, которого здесь больше никто не предлагает. Петербургские заводы обмениваются с производителями из других городов мороженым разной ценовой категории или вида, восполняя таким образом недостаток собственного ассортимента. Так, Петрохолод заключил бартерные соглашения с Тульским хладокомбинатом, с подмосковным Коломенским хладокомбинатом и Сервисхолодом, а крупнейший петербургский производитель мороженого Хладокомбинат 1 работает	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		на той же основе с Тверским хладокомбинатом. С большинством регионов, которые небогаты мороженым и испытывают пиетет к петербургской продукции, отношения носят более цивилизованный характер. Так, петербургское мороженое оптовики закупают для Северо-Западного региона, Сибири, Одессы, Ростова, Сочи. Петрохолод вагонами отправляет свои популярные батончики Митя, Даша и Белые ночи на Камчатку. Разработаны самолетные рейсы, которыми мороженое доставляется в Норильск, Воркуту, Надым, Салехард и другие северные города. На такие маршруты приходится всего 5% от общего объема поставок, и такой способ доставки увеличивает оптовые цены почти вдвое. Для большинства петербургских мороженщиков региональные поставки – это в определенной степени диверсификация. Московский рынок остается для них лакомым, но труднодостижимым кусочком. Московский рынок тесен, так как производственные мощности московских предприятий, специализирующихся на производстве мороженого, превышают потребности Москвы. Зато, по словам Дмитрия Шилова из Талосто, оптовая торговля в Москве весьма перспективна – здесь производятся закупки для торговли в Калининской, Тверской областях и в Поволжье. «Учитывая московские цены, даже издержки по транспортировке оставляют нашу продукцию	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		конкурентоспособной», – заметил Шилов». Контрольные вопросы и задания: 1. Как вы оцениваете перспективы мороженого с творогом и йогуртом? Постройте матрицу SWOT-анализа. 2. Какие инновационные решения Вы бы предложили для завоевания рынка Москвы? 3. Какие инновационные решения Вы бы предложили для завоевания рынка нашего города? 4. Какие документы необходимо оформить в данном случае?	
Знать	принципы и закономерности ведения деловых переговоров, встреч, совещаний, телефонного делового общения	Вид аттестации по итогам практики – зачет с оценкой, который проводится в форме составления, оформления и защиты отчета. В качестве критериев оценки результатов практики выступают: – выполнение требований преддипломной практики студентами в соответствии с программой, – составление и предоставление отчета в сроки, предусмотренные графиком учебного процесса, – выполнение индивидуальных заданий руководителя преддипломной практики от организации. – предоставление отчета, который должен включать основные структурные элементы и соответствовать требованиям, предъявляемым к со-	*Производственная - практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности*

<table>
<tr><th>Структурныйэлемент компетенции</th><th>Планируемые результаты обучения</th><th>Оценочныесредства</th><th>Структурный элемент образовательной программы</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td>держанию отчета и его структурным элементам,
– защита отчета руководителю практики от кафедры менеджмента
Обязательной формой отчетности студента-практиканта является письменный отчет.</td><td></td></tr>
<tr><td>Уметь</td><td>методами количественного и качественного анализа информации</td><td>На протяжении всего периода прохождения практики рекомендуется студентам-практикантам вести дневник практики.
<table><tr><td>Дата</td><td>Наименование подразделения, где проходит практика</td><td>Краткое опи полненной</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr></table>Документация, изученная за время прохождения практики
<table><tr><td></td><td>Наименование</td><td>Краткое содержа</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr></table></td><td></td></tr>
<tr><td>Владеть</td><td>навыками составления программ учебных дисциплин</td><td>Требования к оформлению отчета и дневника:
– заполняется только одна сторона листа;
– шрифт Times New Roman, кегль 14;</td><td></td></tr>
</table>

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		– стиль текста – обычный, выравнивание - по ширине; – красная строка - 1,25 – интервал печати – 1,5; – левое поле – 30 мм, правое – 10 мм, верхнее и нижнее – 20 мм; – цвет чернил, картриджа – черный; – страницы нумеруют арабскими цифрами; на титульном листе номер не ставится, на последующих страницах номер проставляют в низу по центру (нумерация страниц сквозная); – текст делится на разделы, подразделы, пункты; – заголовки разделов пишут симметрично тексту прописными буквами, начиная с нового листа. Заголовки подразделов (пунктов) пишут строчными буквами (кроме первой прописной). Допускается жирное и курсивное выделение заголовков. Переносы слов в заголовках не допускаются. Точку в конце заголовка не ставят; – разделы, подразделы и пункты нумеруют арабскими цифрами; введение и заключение не нумеруются; – нумерация таблиц, рисунков, формул сквозная.	
Знать	основные термины и понятия в рамках исследовательской деятельности	Вид аттестации по итогам практики – зачет с оценкой, который проводится в форме составления, оформления и защиты отчета.	*Производственная - преддипломная практика*

<table>
<tr><th>Структурныйэлемент компетенции</th><th>Планируемые результаты обучения</th><th>Оценочныесредства</th><th>Структурный элемент образовательной программы</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td>В качестве критериев оценки результатов практики выступают:
– выполнение требований преддипломной практики студентами в соответствии с программой,
– составление и предоставление отчета в сроки, предусмотренные графиком учебного процесса,
– выполнение индивидуальных заданий руководителя преддипломной практики от организации.
– предоставление отчета, который должен включать основные структурные элементы и соответствовать требованиям, предъявляемым к содержанию отчета и его структурным элементам,
– защита отчета руководителю практики от кафедры менеджмента
Обязательной формой отчетности студента-практиканта является письменный отчет.</td><td></td></tr>
<tr><td>Уметь</td><td>проводить самостоятельные исследования в рамках научного направления</td><td>На протяжении всего периода прохождения практики рекомендуется студентам-практикантам вести дневник практики.
<table><tr><td>Дата</td><td>Наименование подразделения, где проходит практика</td><td>Краткое описполненной</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td></td></tr></table></td><td></td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Структурныйэлемент компетенции</th><th>Планируемые результаты обучения</th><th>Оценочныесредства</th><th>Структурный элемент образовательной программы</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td>
<table>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>
Документация, изученная за время прохождения практики
<table>
<tr><td></td><td>Наименование</td><td>Краткое содержа</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>
</td><td></td></tr>
<tr><td>Владеть</td><td>навыками исследований и обобщения информации</td><td>Требования к оформлению отчета и дневника:
− заполняется только одна сторона листа;
− шрифт Times New Roman, кегль 14;
− стиль текста – обычный, выравнивание - по ширине;
− красная строка - 1,25
− интервал печати – 1,5;
− левое поле – 30 мм, правое – 10 мм, верхнее и нижнее – 20 мм;
− цвет чернил, картриджа – черный;
− страницы нумеруют арабскими цифрами; на титульном листе номер не ставится, на последующих страницах номер проставляют в низу по центру (нумерация страниц сквозная);
− текст делится на разделы, подразделы, пункты;
− заголовки разделов пишут симметрично тексту прописными буквами, начиная с но-</td><td></td></tr>
</table>

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		вого листа. Заголовки подразделов (пунктов) пишут строчными буквами (кроме первой прописной). Допускается жирное и курсивное выделение заголовков. Переносы слов в заголовках не допускаются. Точку в конце заголовка не ставят; – разделы, подразделы и пункты нумеруют арабскими цифрами; введение и заключение не нумеруются; – нумерация таблиц, рисунков, формул сквозная.	
ПК-10- способностью разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение управленческих дисциплин, а также применять современные методы и методики в процессе их преподавания			
Знать	- основные правила разработки учебных программ и методическое обеспечение управленческих дисциплин	**Перечень теоретических вопросов к экзамену:** 1. Исходные документы для составления рабочих программ 2. Требования к написанию рабочих программ 3. Алгоритм действий при разработке рабочей программы учебной дисциплины 4. Анализ ФГОС СПО и учебного плана (УП) по направлению 5. Оформление титульного и оборотного листа рабочей программы 6. Конкретизация результатов освоения дисциплины 7. Конкретизация технологий формирования компетенций	*Экономика и управление компанией*

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
Уметь	- основные правила разработки учебных программ и методическое обеспечение управленческих дисциплин, применять современные методы и методики в процессе их преподавания	***Примерные практические задания:*** Вариант 1 Разработать конспект лекций по дисциплине «Антикризисное управление»	
Владеть	- практическими навыками разработки учебных программ и методическое обеспечение управленческих дисциплин применять современные методы и методики в процессе их преподавания	***Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания*** Вариант 1 Разработать рабочую программу по дисциплине «Антикризисное управление»	
Знать	– Основные определения и понятия в области разработки учебных программ и методического обеспечения управленческих дисциплин – Основные методы и методики преподавания управленческих дисциплин – Основные правила составления учебных	**Теоретические вопросы** 1. Исследования и их роль в научной и практической деятельности человека. 2. Типология исследований управления. 3. Характеристики исследования систем управления. 4. Методология исследований в менеджменте: понятие и практическое содержание. 5. Цель, объект и предмет исследования в ИСУ. 6. Проблема в исследовании управления. 7. Результаты исследования управления. 8. Основные требования, предъявляемые к менеджерам исследовательского типа.	*Методы исследований в менеджменте*

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
	программ и разработки методического обеспечения	9. Методы исследования систем управления. Состав и выбор методов ИСУ. 10. Общенаучные методы исследования исследований в менеджменте. 11. Специфические методы исследования исследований в менеджменте. 12. Метод «дерева целей» как специфический метод исследований в менеджменте. 13. Применение SWOT-анализа в практике исследования. 14. Экспертные оценки в ИСУ. 15. Исследование управления посредством социально-экономического экспериментирования. 16. Социологические исследования СУ. 17. Тестирование в исследовании систем управления. 18. Метод «мозгового штурма» как специфический метод ИСУ. 19. Методологические подходы к исследованию систем. 20. Диалектический подход к исследованию. 21. Системный подход к исследованию. 22. Процессный подход к исследованию. 23. Ситуационный подход к исследованию. 24. Функциональный подход в ИСУ. 25. Рефлексивный подход в ИСУ. 26. Основы построения систем управления. 27. Система: понятие, структура, элемент, связи, свойства и др.	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		28. Классификация систем. Основные закономерности систем. 29. Простейшая модель системы управления организации (предприятия). 30. Характеристика элементов системы управления. 31. Планирование исследования систем управления. Программа и план исследования. 32. Организация исследования в практике управления. 33. Применение метода сетевого планирования в управлении. 34. Критерии и показатели социально-экономической эффективности систем управления. 35. Основные подходы к оценке эффективности управления. 36. SADT-методология и технология структурного анализа и проектирования. 37. Графические методы ИСУ. 38. Диагностика систем управления. 39. Консультирование как форма организации исследования систем управления. 40. Технологические схемы проведения исследования систем управления. 41. Системный анализ в ИСУ. 42. Разработка гипотезы и концепции исследования системы управления. 43. Параметрическое исследование и факторный	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		анализ систем управления. 44. Функциональная роль исследования в развитии систем управления.	
Уметь	– Приобретать знания, необходимые для разработки учебных программ и методического обеспечения управленческих дисциплин – Применять знания в профессиональной деятельности, использовать их на междисциплинарном уровне – Разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение управленческих дисциплин – Применять современные методы и методики в процессе преподавания управленческих дисциплин	Практические задания 1.Проведите анализ учебного плана по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», выделите основные блоки учебных дисциплин. 2. Разработайте конспект лекций и практических заданий по дисциплине «Менеджмент».	
Владеть	– практическими навыками разработки учебных программ и методического обеспечения	*Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания* 1.Проведите анализ учебного плана по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
	управленческих дисциплин – методами разработки учебных программ и методического обеспечения управленческих дисциплин – современными методами и методиками преподавания управленческих дисциплин – способами совершенствования профессиональных знаний и умений путем использования возможностей информационной среды	выделите основные блоки учебных дисциплин, перечень компетенций. 2. Разработайте рабочую программу дисциплины «Менеджмент»	
Знать	- Основные правила разработки учебных программ и методическое обеспечение управленческих дисциплин	**Перечень теоретических вопросов к экзамену:** 8. Исходные документы для составления рабочих программ 9. Требования к написанию рабочих программ 10. Алгоритм действий при разработке рабочей программы учебной дисциплины 11. Анализ ФГОС ВО и учебного плана (УП) по направлению 12. Оформление титульного и оборотного листа	*Современный стратегический анализ*

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		рабочей программы 13. Конкретизация результатов освоения дисциплины 14. Конкретизация технологий формирования компетенций	
Уметь	- Применять современные методы и методики в процессе их преподавания	***Примерные практические задания:*** Вариант 1 Разработать конспект лекций по дисциплине «Стратегический менеджмент»	
Владеть	- практическими навыками разработки учебных программ и методическое обеспечение управленческих дисциплин	***Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания*** Вариант 1 Разработать рабочую программу по дисциплине «Стратегический менеджмент»	
Знать	– Основные определения и понятия в области разработки учебных программ и методического обеспечения управленческих дисциплин – Основные методы и методики преподавания управленческих дисциплин	Теоретические вопросы 1. Теория организации и организационное поведение и их место в системе научных знаний 2. Эволюция взглядов на организацию и организационное поведение 3. Основополагающие идеи теории организации и организационного поведения 4. Законы организации и их классификация. Основополагающие и менее важные законы организации. Специфические законы	*Теория организации и организационное поведение*

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
	– Основные правила составления учебных программ и разработки методического обеспечения	социальной организации 5. Принципы организации и их классификация Принципы структуризации, процессуализации, рационализации. Принципы статического и динамического состояния организаций	
Уметь	– Приобретать знания, необходимые для разработки учебных программ и методического обеспечения управленческих дисциплин – Применять знания в профессиональной деятельности, использовать их на междисциплинарном уровне – Разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение управленческих дисциплин – Применять современные методы и методики в процессе преподавания управленческих дисциплин	Практические задания 1.Проведите анализ учебного плана по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», выделите основные блоки учебных дисциплин. 2. Разработайте конспект лекций и практических заданий по дисциплине «Теория организации».	

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
Владеть	– практическими навыками разработки учебных программ и методического обеспечения управленческих дисциплин – методами разработки учебных программ и методического обеспечения управленческих дисциплин – современными методами и методиками преподавания управленческих дисциплин – способами совершенствования профессиональных знаний и умений путем использования возможностей информационной среды	*Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания* 1.Проведите анализ учебного плана по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», выделите основные блоки учебных дисциплин, перечень компетенций. 2. Разработайте рабочую программу дисциплины «Теория организации»	
Знать	принципы и закономерности ведения деловых переговоров, встреч, совещаний, телефонного делового общения	Вид аттестации по итогам практики – зачет с оценкой, который проводится в форме составления, оформления и защиты отчета. В качестве критериев оценки результатов практики выступают: – выполнение требований преддипломной практики студентами в соответствии с програм-	*Учебная - практика по получению первичных профессиональных умений и навыков*

<table>
<tr><th>Структурныйэлемент компетенции</th><th>Планируемые результаты обучения</th><th>Оценочныесредства</th><th>Структурный элемент образовательной программы</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td>мой,
– составление и предоставление отчета в сроки, предусмотренные графиком учебного процесса,
– выполнение индивидуальных заданий руководителя преддипломной практики от организации.
– предоставление отчета, который должен включать основные структурные элементы и соответствовать требованиям, предъявляемым к содержанию отчета и его структурным элементам,
– защита отчета руководителю практики от кафедры менеджмента
Обязательной формой отчетности студента-практиканта является письменный отчет</td><td></td></tr>
<tr><td>Уметь</td><td>методами количественного и качественного анализа информации</td><td>На протяжении всего периода прохождения практики рекомендуется студентам-практикантам вести дневник практики.
<table><tr><td>Дата</td><td>Наименование подразделения, где проходит практика</td><td>Краткое опи полненной</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr></table>Документация, изученная за время прохожде-</td><td></td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Структурныйэлемент компетенции</th><th>Планируемые результаты обучения</th><th>Оценочныесредства</th><th>Структурный элемент образовательной программы</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td>ния практики
<table><tr><td></td><td>Наименование</td><td>Краткое содержа</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr></table></td><td></td></tr>
<tr><td>Владеть</td><td>навыками составления программ учебных дисциплин</td><td>Требования к оформлению отчета и дневника:
– заполняется только одна сторона листа;
– шрифт Times New Roman, кегль 14;
– стиль текста – обычный, выравнивание - по ширине;
– красная строка - 1,25
– интервал печати – 1,5;
– левое поле – 30 мм, правое – 10 мм, верхнее и нижнее – 20 мм;
– цвет чернил, картриджа – черный;
– страницы нумеруют арабскими цифрами; на титульном листе номер не ставится, на последующих страницах номер проставляют в низу по центру (нумерация страниц сквозная);
– текст делится на разделы, подразделы, пункты;
– заголовки разделов пишут симметрично тексту прописными буквами, начиная с нового листа. Заголовки подразделов (пунктов) пишут строчными буквами (кроме первой прописной). Допускается жирное и курсивное выделение заголовков. Переносы слов в заголовках не допус-</td><td></td></tr>
</table>

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		каются. Точку в конце заголовка не ставят; − разделы, подразделы и пункты нумеруют арабскими цифрами; введение и заключение не нумеруются; − нумерация таблиц, рисунков, формул сквозная.	
Знать	принципы и закономерности ведения деловых переговоров, встреч, совещаний, телефонного делового общения	Вид аттестации по итогам практики – зачет с оценкой, который проводится в форме составления, оформления и защиты отчета. В качестве критериев оценки результатов практики выступают: – выполнение требований преддипломной практики студентами в соответствии с программой, – составление и предоставление отчета в сроки, предусмотренные графиком учебного процесса, – выполнение индивидуальных заданий руководителя преддипломной практики от организации. – предоставление отчета, который должен включать основные структурные элементы и соответствовать требованиям, предъявляемым к содержанию отчета и его структурным элементам, – защита отчета руководителю практики от кафедры менеджмента Обязательной формой отчетности студента-практиканта является письменный отчет	*Производственная - преддипломная практика*

<table>
<tr><th>Структурныйэлемент компетенции</th><th>Планируемые результаты обучения</th><th>Оценочныесредства</th><th>Структурный элемент образовательной программы</th></tr>
<tr><td>Уметь</td><td>методами количественного и качественного анализа информации</td><td>На протяжении всего периода прохождения практики рекомендуется студентам-практикантам вести дневник практики.

<table><tr><td>Дата</td><td>Наименование подразделения, где проходит практика</td><td>Краткое опи полненной</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr></table>
Документация, изученная за время прохождения практики

<table><tr><td></td><td>Наименование</td><td>Краткое содержа</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr></table></td><td></td></tr>
<tr><td>Владеть</td><td>навыками составления программ учебных дисциплин</td><td>Требования к оформлению отчета и дневника:
– заполняется только одна сторона листа;
– шрифт Times New Roman, кегль 14;
– стиль текста – обычный, выравнивание - по ширине;
– красная строка - 1,25
– интервал печати – 1,5;
– левое поле – 30 мм, правое – 10 мм,</td><td></td></tr>
</table>

Структурныйэлемент компетенции	*Планируемые результаты обучения*	*Оценочныесредства*	*Структурный элемент образовательной программы*
		верхнее и нижнее – 20 мм; − цвет чернил, картриджа – черный; − страницы нумеруют арабскими цифрами; на титульном листе номер не ставится, на последующих страницах номер проставляют в низу по центру (нумерация страниц сквозная); − текст делится на разделы, подразделы, пункты; − заголовки разделов пишут симметрично тексту прописными буквами, начиная с нового листа. Заголовки подразделов (пунктов) пишут строчными буквами (кроме первой прописной). Допускается жирное и курсивное выделение заголовков. Переносы слов в заголовках не допускаются. Точку в конце заголовка не ставят; − разделы, подразделы и пункты нумеруют арабскими цифрами; введение и заключение не нумеруются; − нумерация таблиц, рисунков, формул сквозная.	